

TAMPEREEN TULKKIKESKUS OY:N HALLINNON UUDELLEENORGANISOINTI

Henna-Riikka Romppanen
Opinnäytetyö YAMK kevät 2013
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Viittomakielialan ylempi
ammattikorkeakoulututkinto
Viittomakielen tulkki (yamk)

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO	5
2. YRITYKSEN HALLINNON MUUTOS PROSESSINA	7
2.1 Johtaminen ja hajautettu organisaatio	7
2.2 Sisäisen viestinnän merkitys yrityksen muutostilanteessa	8
2.3 Toimitusjohtajavetoisesta hallinnosta johtoryhmä-muotoiseen	10
3. TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ	13
3.1 Taustaa ja tutkimuksellinen orientaatio	13
3.2 Toimintatutkimuksen rakenne	14
3.3 Tutkijan rooli oman työnantajaorganisaation kehittämistyössä	16
3.4 Toimintatutkimuksessa käytettäviä aineistonkeruun ja –käsittelyn menetelmiä	17
3.4.1 Kysely	17
3.4.2 Haastattelu	18
3.4.3 Havainnointi	19
3.4.5 Swot-analyysi	19
4. ALUEVASTAAVA TULKKI-TOIMINNAN KOKEILU	
TOIMINTATUTKIMUKSENA TAMPEREEN TULKKIKESKUS OY:SSÄ	21
4.1 Tampereen Tulkkikeskus Oy ja sen hallinnon muutostarve	23
4.1.1 Tampereen Tulkkikeskus Oy	23
4.1.2 Tampereen Tulkkikeskus Oy:n hallinto	25
4.1.3 Hallinnon muutostarve Tampereen Tulkkikeskus Oy:ssä	26
4.2 Ensimmäisen syklin suunnittelu ja toteutus	27
4.2.1 Pohjaa ajatukselle aluevastaava tulkki-toiminnasta	27
4.2.2 Ajatuksesta toimintaan	29
4.2.3 Ensimmäinen sykli	32
4.3 Aluevastaava tulkki-toiminnan väliarviointi	34
4.3.1 Tulkkien kokemuksia muutoksesta	35
4.3.2 Aluevastaavien tulkkien kokemuksia muutoksesta	38
4.3.3 Toimitusjohtajan kokemuksia muutoksesta	40
4.3.4 Hallituksen kanta kokeilusta sen alkuvaiheessa	40

4.4 Toisen syklin suunnittelu ja toteutus	41
4.5 Aluevastaava tulkki-toiminnan loppuarviointi	42
4.5.1 Tulkkien kokemuksia muutoksesta	42
4.5.2 Aluevastaavien tulkkien kokemuksia muutoksesta	46
4.5.3 Toimitusjohtajan kokemuksia muutoksesta	49
4.5.4 Hallituksen kanta kokeilun päättyessä	50
4.6 Jatko- ja kehittämis ehdotukset toiminnan vakiintuessa	52
5. POHDINTA	53
5.1 Toimintatutkimuksen läpivieminen	53
5.2 Moninaiset roolit	55
5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	56
5.4 Jatkotutkimusmahdollisuuksia	58
6. LÄHTEET	59
7. LIITTEET	64

TIIVISTELMÄ

Romppanen Henna-Riikka. Tampereen Tulkkikeskus Oy:n hallinnon uudelleenorganisointi. Kevät 2013, 77 s., 5 liitettä. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Viittomakielialan tulkkitoiminnan koulutusohjelma (YAMK).

Opinnäytetyöni on toimintatutkimuksena toteutettu kehittämistyö työnantajalleni Tampereen Tulkkikeskus Oy:lle. Työssäni esittelen syitä yrityksen organisaation muutostarpeelle, sekä sen, kuinka muutos toteutettiin kokeilukaudella 1.9.2012-31.12.2012.

Hallitus päätti toimitusjohtajan ehdotuksen mukaisesti kahden tulkin nimeämisestä aluevastaaviksi tulkeiksi kokeilukaudeksi, jolloin Tampereen Tulkkikeskus Oy:n hallinto muuttui toimitusjohtajavetoisesta johtoryhmämuotoiseksi toimitusjohtajan yhdessä aluevastaavien tulkkien kanssa muodostaessa johtoryhmän. Kokeilujakson päätyttyä hallitus päätti vakiinnuttaa toiminnan.

Kokeilukauden aikana toteutin kaksi toimintatutkimuksellista sykliä, joissa toistuivat toiminnan suunnittelu, toteutus, havainnointi ja reflektointi. Reflektoinnissa käytin sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia aineistonkeruumenetelmiä, kuten kysely, haastattelu ja henkilökohtaiset tiedonannot. Kaikkia Tampereen Tulkkikeskus Oy:n työntekijöitä sekä hallitusta kuultiin toimintaa kehitettäessä ja tulosten perusteella kehitin toimintaa sekä laadin korjausehdotuksia hallitukselle esitettäväksi ja hyväksyttäväksi. Olen myös esittänyt kehittämis ehdotuksia toiminnan jatkuessa kokeilukauden puitteissa toteutetun toimintatutkimuksen sykliden jälkeen.

Asiasanat: toimintatutkimus, organisaatiomuutos, sisäinen viestintä, toimitusjohtaja, aluevastaava tulkki, johtoryhmä

ABSTRACT

Romppanen Henna-Riikka. Reorganising the Management of Tampereen Tulkkikeskus Ltd. 77p., 5 appendices. Language: Finnish. Spring 2013. Diaconia University of Applied Sciences. Degree Programme in Sign Language Interpretation. Degree: Master of Humanities.

My thesis was a development work carried out as an action research for my employer, Tampereen Tulkkikeskus Ltd. In this thesis, I presented the reasons for the need for change in the company's organizational structure and how it was accomplished during the test period from September 1st to December 31st in 2012.

The board of Tampereen Tulkkikeskus Ltd decided, based on the suggestion of the chief executive officer (CEO), to name two of its' interpreters as regional managers. Subsequently, the organization was no longer managed solely by the CEO, but by a group of executives, which included the CEO and the two regional managers. After the test period the board decided to regularise the group of executives.

During the test period, I executed two cycles of action research, which included planning, action, observing and reflecting. In the reflection, I used methods of data gathering from both qualitative and quantitative research methods, such as surveys, interviews and personal statements. All the employees and the board of Tampereen Tulkkikeskus Ltd were consulted during the process of development. Based on the results I prepared suggestions for improvement which I presented to the board for approval. Furthermore, I provided suggestions on how to improve the actions of the group of executives in the future, after the actual cycles of action research were finished.

Keywords: action research, change in organization, internal communication, chief executive officer, regional manager, group of executives

1. JOHDANTO

Työelämä tämän päivän Suomessa elää murroskautta. Perinteiset, paikalliset yritykset ovat jäämässä vähemmistöön yritysten levittäytyessä yhä laajemmalle kansainvälisiksi ja jopa monikansallisiksi toimijoiksi. Samankaltainen suuntaus on havaittavissa myös viittomakielialan tulkkausta tarjoavissa yrityksissä. Harva henkilöstömäärältään pieni yritys toimii vain yhdellä paikkakunnalla, vaan henkilöstöä on hajautettu ympäri Suomen. Tämä ei kuitenkaan ole 2000-luvun työelämän muutoksista ainut.

Elinkeinoelämän keskusliiton asiantuntija Seppo Saukkosen mielestä rakenne- muutoksia ja muutostrendejä tulisi tarkastella enemmän yritysten näkökulmasta. Yritykset joutuvat sopeutumaan esimerkiksi globalisaatioon, väestörakenteen muutoksiin sekä muihin, ennalta-arvaamattomiin ja yllätyksellisiin muutoksiin. Nämä vaikuttavat myös työn tekemisen muotoihin, toteaa Saukkonen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012) Viittomakielen tulkkauksen alalla suuri muutos on ollut Kansaneläkelaitoksen (Kela) alaisuuteen siirtyminen ja tähän muutokseen sopeutuminen on osittain vielä käynnissä oleva prosessi. Yksittäisiä toimijoita ei tulkkaus kentällä enää ole, vaan toiminta on yrityspohjaista. Uudet yritykset, samoin kuin jo olemassa olleet yritykset, ovat etsineet paikkaansa ja muotoaan uudistuneella viittomakielialan tulkkauspalvelujen areenalla.

Opinnäytetyöni syntyi tilaajan, työnantajani Tampereen Tulkkikeskus Oy:n tarpeesta organisoida yrityksen hallintoa uudelleen. Yrityksen kasvettua paitsi henkilöstömäärältään myös alueellisesti, oli ajankohtaista tarkistaa toimitusjohtajalle kuuluvia tehtäviä ja vastuita. Toimitusjohtaja Esa Päiväniemi esitti toiveen hallinnon uudistamisesta keväällä 2012. Yhtenä tavoitteena oli toimitusjohtajan työn keventäminen raportointien ja ei-kiireellisten henkilöstöasioiden osalta, jolloin aikaa ja resursseja jäisi enemmän kehittämistyöhön ja tulevaisuuden strategiseen suunnitteluun. Hallinnon muutoksen toteuttaminen päätettiin yhdistää toimintatutkimuksellisenä kehittämistyönä Diakonia-ammattikorkeakoulun viittomakielialan tulkkitoiminnan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintoihini.

Kehittämistyöni puitteissa Tampereen Tulkikeskus Oy:n hallitus päätti kokeilla hallinnollisten tehtävien vastuun jakamista toimitusjohtajalta kahdelle aluevastaavalle tulkille. Tämän kokeilun myötä muuttui Tampereen Tulkikeskus Oy:n hallinto toimitusjohtajavetoisesta johtoryhmä-muotoiseksi. Toimiessani itse toisena aluevastaavana tulkkina olen voinut havainnoida kehittämistyön etenemistä paitsi tutkijan, myös aktiivisen osallistujan näkökulmasta.

Opinnäytetyö on toteutettu toimintatutkimuksena, joka on osallistava tutkimusmuoto, jolla pyritään saamaan aikaan käytännön ratkaisuja ja muutoksia yhdessä tutkimukseen osallistuvien kanssa. Toimintatutkimusta käytetään yleisesti kasvatustieteissä, mutta myös muilla tieteenaloilla, kuten työelämä tutkimuksessa. Toimintatutkimusta käsittelen luvussa 3.

Aineistoa on kerätty sekä kvantitatiivisin, että kvalitatiivisin menetelmin, joista tarkemmin luvussa 3.1. Tärkeä tietolähde on ollut Tampereen Tulkikeskus Oy:n toimitusjohtaja, jonka toiveiden ja ajatusten pohjalta yhdessä muun reflektoinnin kanssa työ alkoi muodostua ja kehittyä eteenpäin varsinaiseksi toiminnaksi. Myös sosiaaliset vuorovaikutustilanteet sekä Tampereen Tulkikeskus Oy:n tulkeille toteuttamani kyselyt ovat olleet merkittäviä suunnannäyttäjiä toiminnan kehittämisessä ja suunnittelussa

Luvussa 4 esittelen tutkimukseni kulkua toimintatutkimukselle ominaisina sykleinä. Sykleissä toistuu suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Olen myös pohtinut tutkimusta eettisestä näkökulmasta sekä esittänyt omia kehittämis ehdotuksiani toiminnan vakiintuessa toistaiseksi voimassa olevaksi käytännöksi.

Koen toteutetun toimintatutkimuksen olleen työnantajaorganisaatiolleni sekä koko viittomakielialan tulkkauspalveluyrityksille hyödyllinen tapaustutkimus siitä, kuinka hallinnon organisointia voidaan kehittää toimintatutkimuksen keinoin.

2. YRITYKSEN HALLINNON MUUTOS PROSESSINA

2.1 Johtaminen ja hajautettu organisaatio

Hajautettua organisaatiota on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Vartiainen, Hakonen ja Kokko (2004, 14) määrittelevät hajautetun organisaation seuraavasti:

Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan määraaikaista tai pysyvää organisaatiota, jonka henkilöstö työskentelee yhteisen toimaksiannon toteuttamiseksi ja tavoitteen saavuttamiseksi eri paikoissa käyttäen apunaan tieto- ja viestintäteknologiaa.

Vaikka hajautettua organisaatiota on vaikea määritellä, voidaan se kuitenkin jakaa neljään eri ulottuvuuteen: paikka (sama tai eri, kiinteä tai vaihtuva), aika (saman- tai eriaikaista, jatkuvaa tai määraaikaista), moninaisuus (kulttuurinen, organisatorinen ja koulutuksellinen tausta) sekä vuorovaikutuksen tapa (kasvokkain tai välittyneesti) (Vartiainen & Hakonen & Kokko 2004, 21). Tässä kehittämissyössä olennaisia ulottuvuuksia ovat erityisesti paikka sekä vuorovaikutuksen tapa. Monikansallisissa yrityksissä aika sekä moninaisuus ovat merkittävämmässä roolissa kuin meillä, valtakunnallisesti toimivassa yrityksessä. Suuria kulttuurieroja ei työntekijöillä keskenään ole ja työtä tehdään samanaikaisesti ilman eri aikavyöhykkeiden tuomaa jännitettä.

Kandidaatintutkimuksessaan myös Halonen (2008, 27) toteaa hajautetun organisaation käsitteen olevan moniselitteinen, mikä kuvaa kyseisen toiminnan haasteellisuutta. Aiheen ajankohtaisuuden huomioiden on hajautetusta organisaatiosta tehty melko vähän tutkimuksia, ja Halosen mielestä nimenomaan hajautetun organisaation johtamista tulisi tutkia lisää.

Perinteiset johtamisen tutkimukset ovat perustuneet pääasiassa siihen oletukseen, että esimies ja alaiset työskentelevät samassa paikassa. Viimeisen 25 vuoden aikana tilanne on kuitenkin muuttunut ratkaisevasti. Etäjohtaminen on uusien teknologisten mahdollisuuksien myötä lisääntynyt, ja se eroaa tavallisesta johtamisesta lähinnä viestinnän osalta. (Bergum 2009, 11) Viestinnän on-

gelmistä voi seurata yhteisöllisyyden, yhteisvastuullisuuden sekä luottamuksen kärsiminen. Muita sudenkuoppia etäjohtamisessa ovat mm. päämäärien ja strategioiden epäselvyys, eri näkökulmien, tiedon, taidon sekä erityisosaamisen hyödyntämättä jättäminen sekä sitoutumisen puute. (Eidson, 2009)

Henkilöstöjohtamisen (Human Resource Management) pohjalla on ajatus, että toteuttaakseen kilpailustrategiansa yrityksellä tulee olla riittävä, osaava ja motivoitunut henkilöstö. Voidaan siis sanoa, että henkilöstöstä riippuu koko yrityksen olemassaolo. Henkilöstöjohtaminen on perinteisesti jaettu kolmeen osa-alueeseen: johtajuus, työelämän suhteiden hoitaminen sekä henkilöstövoimavarojen hyödyntäminen. Osa-alueet sulautuvat käytännössä yhteen, eikä niitä ole helppo erottaa. (Strömmer 1999, 10-12) Etäjohtamisen aiheuttamat haasteet henkilöstöjohtamisessa ovat merkittäviä ja osuvat henkilöstöjohtamisen ytimeen. Näihin haasteisiin tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

Henkilöstöjohtaminen on vahvasti läsnä työyhteisöjen arjessa ja alan toimijat ja kehittäjät kertovat usein oppineensa eniten työstään käytännön kautta (Strömmer 1999, 19). Kuitenkin taustalla on johtamisopin teorioita, kuten transaktioanalyysi, strateginen suunnittelu, osallistava johtaminen, sisäinen yrittäjäyys, op-piva organisaatio sekä valtuuttaminen. (Strömmer 1999, 22)

2.2 Sisäisen viestinnän merkitys yrityksen muutostilanteessa

Viestintä on ihmisten välistä vuorovaikutusta, ja sopiva viestintätapa valitaan sen mukaan, kenelle ja miksi viestimme. Yritysviestintä on osa yhteisöviestintää, ja tarkoittaa yrityksen harjoittamaa viestintää yhteisöviestinnän kattaessa myös muiden yhteisöjen harjoittaman viestinnän. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11-14)

Yritysviestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen, sisäisen tarkoittaessa yrityksen työntekijöiden keskinäistä viestintää ja ulkoisen yrityksen ulkopuolisten tahojen kanssa tapahtuvaa viestintää. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11-14)

Tässä työssä keskityn vain yrityksen sisäiseen viestintään, koska sillä on ollut kehittämistyössäni erityisen merkittävä rooli.

Belasenin mukaan yritysviestintä on osa strategista johtamista, jossa organisaation missiot ja päämäärät välitetään kaikille organisaation jäsenille. Yritysviestinnän tavoitteena on paitsi auttaa työntekijöitä saavuttamaan yrityksen tavoitteet sekä rakentaa ja pitää yllä vahvoja sisäisiä ja ulkoisia suhteita, myös auttaa työntekijöiden identifioitumista yritykseen. (Belasen 2008, 41) Sisäistä viestintää tarvitaan tiedottamiseen, henkilöstön motivoimiseen, hyvän ilmapiirin synnyttämiseen sekä sen ylläpitämiseen. Myös liiketoiminnan kehittäminen vaatii sisäistä viestintää. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11-14)

Sisäisessä viestinnässä tieteenalana on sulautunut yhteen kaksi pääperiaatetta: tasavertainen ja toiminnallinen viestintä sekä byrokraattinen, kontrolloiva viestintä. Byrokraattisesta näkökulmasta organisaatio nähdään mekaanisena systeeminä mutta vastaavasti sitä voidaan tarkastella humanistisesta näkökulmasta, jolloin organisaatio toimii interaktiivisena, sen jäsenten sosiopsykologiset tarpeet huomioiden. (Belasen 2008, 151)

Yrityksessä voidaan viestiä sähköisten apuvälineiden, kuten sähköpostin, videotai puhelinalaverien, tekstiviestien tai inter- ja intranetin avulla (Surakka&Laine 2011, 196). Sähköinen viestintä ei kuitenkaan aina ole tehokkain tapa, sillä se voi aiheuttaa väärinkäsityksiä, joita kasvokkain viestittäessä ei edes syntyisi (Juholin 2009, 33). Uuden luominen, vaikeuden tilanteiden ja työntekijöiden kesken yhteisen ymmärryksen luominen tulee toteuttaa kasvokkain viestien (Surakka & Laine 2011, 196).

Sisäinen viestintä on yrityksen yksi tärkeimmistä strategisista tehtävistä, johon johdon on panostettava sekä henkisiä, että taloudellisia resursseja. Hyvin toimiva sisäinen viestintä sitouttaa työntekijöitä ja näkyy asiakaskohtaamisten laadussa. (Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto) Sisäistä viestintää suunniteltaessa on hyvä muistaa, että henkilöstö on sitä tyytyväisempää, mitä avoimempaa viestintä on. (Säteri, Hosiokoski 2008, viitattu 3.5.2012)

2.3 Toimitusjohtajavetoisesta hallinnosta johtoryhmä-muotoiseen

Työyhteisön kehittäminen on yhä yleisempi ja tavallisempi tapa kehittää organisaation toimintakykyä. Työyhteisön pitkäjänteisessä kehittämisessä ja muutoksessa on kolme vaihetta: muutosvalmius, muutoksen toteuttaminen sekä vakiinnuttaminen. Usein työyhteisössä esiintyy muutosvastarintaa, jota voidaan torjua tiedottamalla, yhteisillä arvioinneilla nykytilasta sekä luottamuksellisen ilmapiirin luomisella. Mikäli tässä onnistutaan jo muutoksen alkuvaiheessa, on toteuttaminen ja vakiinnuttaminen helpompaa. Vielä vakiinnuttamisvaiheessakin on tärkeää kuunnella muutokseen osallistuneiden mielipiteitä ja ajatuksia sekä tukea ja vahvistaa muutoksen edellyttämiä toimintatapoja sekä käyttäytymistä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 211-213)

Päätöksentekoprosessi pienessä yrityksessä on vähemmän muodollista kuin suuressa yrityksessä - usein pienissä yrityksissä johtaminen onkin vain yhden henkilön varassa. Hyvä puoli tässä on se, että ko. henkilöllä on yleensä kattavat tiedot yrityksen kokonaistilanteesta. (Bridge & O'Neill & Cromie 1998, 137, 143) Pienille yrityksille tyypillistä on, ettei vastuita ja tehtäviä ole jaettu kovin tarkkaan, vaan käytännössä on syntynyt tietty rakenne ja tapa toimia. Mikäli johtaminen on vain yhden henkilön varassa, voi haasteena olla hyvänä esimiestyön toteuttaminen samalla, kun pelkkä yrityksen pyörittäminen vie paljon energiaa. (Surakka & Laine 2011, 81)

Vastuullaan olevan yksikön johtaminen ja kehittäminen ovat johtoryhmän (jory) perustehtäviä. Osaavan ja tuloksellisen johtoryhmätyöskentelyn varassa on pitkälti myös menestyksekkäs hallitustyöskentely. Johtoryhmässä tulee käsitellä pääsääntöisesti asioita, jotka vaikuttavat koko yksikön tuloksiin. (Mansukoski & Mitronen & Porenne & Salmimies 2007, 33, 49) Johtoryhmän tehtäviä ja vastualueita esitellään seuraavassa kaaviossa:

<p>Johtoryhmä johtaa koko yksikköä, koordinoi osatoiminnot kokonaistoiminnaksi ja tavoittelee synergiahyötyä.</p>

Johtoryhmällä on keskeinen rooli hallituksessa tai muissa johtoelimissä päätettävien strategisten ja muiden tärkeiden asioiden valmistelussa ja toteutuksen ohjauksessa.
Johtoryhmä huolehtii vuositason ja lyhyemmän aikavälin suunnitelmien ja budjettien laadinnasta sekä ohjaa ja valvoo niiden toteuttamista.
Johtoryhmällä ja sen jäsenillä on keskeinen rooli sekä sisäisessä tiedottamisessa, viestinnässä ja vuorovaikutuksessa että ulkoisessa tiedottamisessa, suhdetoiminnassa ja ulkoisten sidosryhmien hoitamisessa.
Johtoryhmä organisoii ja resursoi toiminnan perusosiltaan.
Johtoryhmässä päätetään pääasiallisesti käytettävistä toiminnan ohjaus- ja tukijärjestelmistä, -menetelmistä sekä –välineistä.
Johtoryhmän ja sen jäsenten käyttäytyminen ja toimenpiteet vaikuttavat painavasti oppimis-, muutos- ja kehitysprosessien onnistumiseen, tuloksiin ja vaikutuksiin.
Johtoryhmällä on keskeinen rooli henkisten, taloudellisten ja muiden resurssien suunnittelussa, hankinnassa, jakamisessa, ohjauksessa ja valvonnassa.

Kaavio 1. Johtoryhmän tehtävät ja vastuut. (Mansukoski & Mitronen & Porenne & Salmimies 2007, 17-18)

Johtoryhmän kokoonpanoon ja toimintatapoihin vaikuttaa erityisesti omistajien suhtautuminen yrityksen toimintaan, talouteen ja kehityssuuntaan vaikuttamiseen. 2000-luvun alun vuosikymmeninä tullaan keskittymään enenevässä määrin työyhteisökohtaiseen johtamistyöskentelyyn edustuksellisen johtamisen sijaan. (Mansukoski & Mitronen & Porenne & Salmimies 2007, 21-22)

Yleisimmin johtoryhmän koko on maksimissaan kymmenen henkeä ja johtoryhmään kuuluvat liiketoimintaryhmien johtajat sekä strategian näkökulmasta tärkeät esikuntajohtajat. (Åhman & Bärlund & Vatanen 2008)

3. TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ

Tutkimusstrategisesti toimintatutkimus kuuluu yleensä kvalitatiiviseen, eli laadulliseen tutkimusluokkaan. Usein toimintatutkimuksessa käytetään eri aineistonkeruun perusmenetelmiä niin kvalitatiivisesta kuin kvantitatiivisestakin tutkimusluokasta sekä eri tilanteissa kerättyjä aineistoja näitä yhdistellen. Aineistonkeruumenetelmiä ovat muun muassa kysely, haastattelu, havainnointi sekä dokumentit. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2010, 191-192) Prosessina toimintatutkimus on syklinen. Toimintatutkimuksen vaiheita ovat suunnittelu, toteutus, havainnointi sekä arviointi ja reflektointi. Tämän jälkeen suunnitelmaa muokataan ja samat vaiheet toistuvat uudelleen. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 60-61)

3.1 Taustaa ja tutkimuksellinen orientaatio

Toimintatutkimuksen voidaan katsoa syntyneen 1940-luvulla Pohjois-Amerikassa. Vaikka toimintatutkimuksen ”isänä” pidetään sosiaalipsykologi Kurt Lewiniä, joka esitteli toimintatutkimuksen käsitteen ja teki sen tunnetuksi 1940-luvun lopulla, on käsitteen alun perin ottanut käyttöön John Collier kirjoittaessaan intiaanireservaateissa toteutetuista kokeiluista maanviljelytaitojen kehittämiseksi. (Heikkinen 2001, 173) Kuitenkin esimerkiksi Reinharzin 1992 toteuttamassa toimintatutkimuksessa viitataan jo 1800-luvulla toteutettuihin tutkimuksiin naisten matemaattisten kykyjen kehittämisestä ja hyödyntämisestä toimintatutkimuksena (Kuula 2001, 9-10). 1950-luvulla kiinnostus toimintatutkimusta kohtaan hiipui, sillä sen asema tieteenä asetettiin kyseenalaiseksi. Uudelleen toimintatutkimus alkoi elpyä 1970-luvun Englannissa, missä toimintatutkimusta

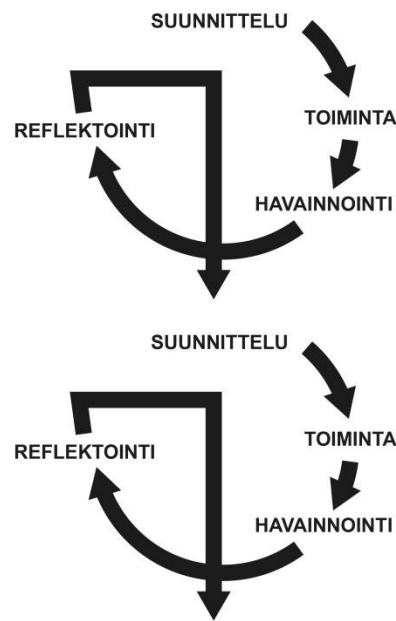
alettiin hyödyntää opettajien reflektoinnissa, oman työnsä kehittämisessä ja tutkimisessa. (Heikkinen 2001, 173)

Toimintatutkimuksen kenttä voidaan Kuuselan mukaan jakaa yhteentoista koulukuntaan tai perinteeseen tutkimusorientaation mukaan. Nämä eivät kuitenkaan ole täysin itsenäisiä vaan limittyvät toisiinsa. Koulukunnat ovat: perinteinen toimintatutkimus, kriittinen toimintatutkimus, toimintatiede, toimintaoppiminen, osallistava toimintatutkimus, sosioekologinen toimintatutkimus, kommunikatiivinen toimintatutkimus, sosiaalinen konstruktioismi, systeemiteoreettinen toimintatutkimus, kliininen tutkimus sekä arvostava tutkimus. (Kuusela 2005, 17-20) Tätä toimintatutkimus kuuluu perinteiseen koulukuntaan, vaikka siinä onkin nähtävissä piirteitä myös esimerkiksi toimintaoppimisesta, lähinnä roolini kautta paitsi tutkijana, myös tutkimukseen osallistujana. Kuitenkin käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen yhdistävät kaikkia eri toimintatutkimuksia (Kuula 2001, 10).

Toimintatutkimus ei ole koskaan ollut yliopistoissa laajasti sovellettu lähestymistapa, vaikka se opiskelijoita suorien käytäntösovellutustensa vuoksi kiinnostaa. Kasvatustiede on kansainvälisestikin ollut yksi merkittävistä toimintatutkimusta soveltavista tieteenaloista aluetieteen ohella. Kuitenkin määrällisesti eniten toimintatutkimusta on hyödynnetty työelämän tutkimuksessa. (Kuula 2001, 11-12)

3.2 Toimintatutkimuksen rakenne

Toimintatutkimus on yksinkertaisesti tekemällä oppimista (O'Brien 1998). Sen eteneminen voidaan kuvata sykleinä, joissa toistuvat organisointi, toteutus sekä arviointi ja on siten jatkuva, pitkäjänteisyyttä vaativa prosessi. (Toikko & Rantanen 2009, 66-67)



Kuva.1 Toimintatutkimuksen syklit.

Ensimmäinen sykli muodostaa lähtökohdan kehittämiseksi ja seuraavat syklit täsmentävät ja täydentävät edellisiä. Tulokset asetetaan yhä uudelleen arvioitaviksi ja toiminnan perusteluja, organisointia ja toteutusta täsmennetään. (Toikko & Rantanen 2009, 66-67)

Arkipäiväisestä ongelmanratkaisusta poiketen toimintatutkimus korostaa tieteellistä tutkimusotetta. Tutkija käsittelee ongelmaa systemaattisesti ja kerää, analysoi ja esittelee saatavaa tietoa metodologisesti sopivien menetelmien avulla. Samalla tutkijan tehtävänä on edistää toimintatutkimusta tieteenä yleisellä tasolla. (O'Brien 1998)

3.3 Tutkijan rooli oman työnantajaorganisaation kehittämistyössä

Toimintatutkimukselle ominaista on, että tieto syntyy pääosin samassa ympäristössä, jossa toiminta tapahtuu. Vastaukset tutkittaviin kysymyksiin eivät ole vain tutkijan tuottamia, vaan tiedontuottajina toimivat myös erilaiset kehittäjät, mahdolliset konsultit, sekä tutkittavan yhteisön koko henkilöstö. (Toikko & Rantanen 2009, 42-43)

Ei ole olemassa yhtenäistä perinnettä siitä, mikä tutkijan asema on tutkittavassa yhteisössä. Linjanveto tulee kuitenkin tehdä sen suhteen, missä määrin tutkija on tutkija ja missä määrin osallistuja ja toimija. Toimintatutkimuksellinen kehittämishanke on mahdollista toteuttaa yhteisöllisesti, jolloin tarvetta ulkopuoliselle tutkijalle ei välttämättä ole. (Kiviniemi 1999, 65)

Erityisesti tutkijan täytyy huomioida eettiset näkökulmat toimintatutkimusta toteuttaessaan. Tutkimus tapahtuu todellisessa toimintaympäristössä ja tutkimuksen suuntaus sekä päämäärät tulee päättää yhdessä osallisten kanssa. (O'Brien 1998) Tutkijalle keskeistä on osallistua asioiden yhteiseen käsittelyyn ja syventämiseen osana yhteisön uudistamisyrittä. Kaikkien osallistujien tulee reflektoida työtään, jotta yhteisön muutos on mahdollinen. (Kiviniemi 1999, 66) Tutkimusprosessin tulee säilyä läpinäkyvänä ja kaikkien osapuolten mielipiteitä tulee paitsi kuulla myös kunnioittaa (O'Brien 1998).

Tutkijan tulee reflektoida eli muun muassa dokumentoida toiminnalle asetettuja tavoitteita, niissä onnistumista sekä esitettyjä näkemyksiä ja viedä niiden perusteella kehittämistyötä eteenpäin. Tutkijan tehtävänä on myös välittää saatua tietoa eteenpäin muille kehittämistyöhön osallistuville, sekä jäsentää uusia ongelmanratkaisumalleja. (Virtuaali Ammattikorkeakoulu)

Tässä toimintatutkimuksessani olen tutkijan roolissa rakentanut puitteet aluevastaavien tulkkien työlle yhdessä toimitusjohtaja, Esa Päiväniemen kanssa. Olen suunnitellut ja toteuttanut reflektoinnissa käytetyt kyselyt ja haastattelut, sekä havainnoinut toimintaa koko kehittämistyön ajan. Reflektointien tulokset olen kirjannut ja esitellyt Tampereen Tulkkikeskus Oy:n hallitukselle sekä toteuttanut muutos- ja korjausehdotuksia mahdollisuuksien mukaan. Tämän lisäksi

olen toiminut työyhteisön jäsenenä sekä toisena aluevastaavana tulkkina että viittomakielen tulkkina.

3.4 Toimintatutkimuksessa käytettäviä aineistonkeruun ja –käsittelyn menetelmiä

3.4.1 Kysely

Kysely (survey) on standardoitu ja tietyllä otoksella toteutettu aineiston keräyksen muoto ja se kuuluu kvantitatiiviseen menetelmäkenttään. Kyselyn etuna on, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Monelta henkilöltä voidaan saada vastaus useaan kysymykseen ja tämä säästää sekä tutkijan aikaa että vaivannäköä. Kyselyn tuloksia on helppo käsitellä ja analysoida tietokoneen avulla, eikä tutkijan tarvitse itse kehittää uusia aineiston analysointitapoja. Heikkouksina kyselyssä voidaan pitää aineiston pinnallisuutta sekä tutkimustavan vaatimattomuutta teoreettisesti. Voidaan myös kyseenalaistaa vastausten luotettavuus, kysymysten vastausvaihtoehtojen onnistuminen sekä se, kuinka hyvin vastaajat itse asiassa ovat perehtyneet kysyttyihin asioihin. Vaikka vastauksia saadaan yhdellä kyselyllä paljon, on kyselylomakkeen laatiminen aikaa vievää. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2010, 193-195) Yksi perusvaatimus kyselyn käytölle on, että aiempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä on riittävästi. Näin kysymysten asettelu on mahdollista. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 108-109)

Tässä tutkimuksessa kysely toteutettiin kaikille Tampereen Tulkkikeskus Oy:n tulkeille aluevastaavia tulkkeja lukuun ottamatta, joten otanta oli 12 tulkkia. Mikäli ajatellaan tulkkien ilman esimiesasemaa olevan perusjoukko, on kyseessä kokonaistutkimus.

Verkkokyselyn etuna on nopeus, vaivattomuus ja pienet kustannukset, mutta suurimpana ongelmana kato. Kuitenkin mikäli kyselyn aihe on valittua joukkoa

kiinnostava, voi kato jäädä melko pieneksi vastausprosentin noustessa 70-80 prosenttiin. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2010, 196)

3.4.2 Haastattelu

Haastattelu on ainutlaatuinen, kvalitatiivinen tiedon hankintamenetelmä, sillä siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutustilanteessa tutkittavan kanssa. Keskustelusta haastattelun erottaa kuitenkin se, että haastattelijalla on selkeä rooli haastattelulle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Sitä käytetään usein silloin, kun kyseessä on vähän kartoitettu alue, halutaan sijoittaa tulos laajempaan kontekstiin tai halutaan syventää jo saatuja tietoja. Etuja haastattelussa ovat muun muassa sen joustavuus, tutkimuksen kohteen aktiivinen rooli sekä saatavien tietojen syventämisen mahdollisuus. Haastattelun tyyppejä ovat strukturoitu haastattelu (kuten lomakehaastattelu), teemahaastattelu ja syvähaastattelu, jotka voidaan erottaa toisistaan sen mukaan, kuinka strukturoitu haastattelu on. Teemahaastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2010, 204-207)

Kyselyä ja haastattelua ei ole järkevää erotella jyrkästi, vaiikkeivät ne samaa tarkoitakaan. Esimerkiksi lomakehaastattelu, jota tässä tutkimuksessa on käytetty, voi olla jopa täysin strukturoitu, joten se muistuttaa läheisesti kyselyä. Yleensä lomakehaastattelun katsotaan sopivan kvalitatiiviseen tutkimukseen, mutta sitä käytetään myös kvantitatiivisissa tutkimuksissa.

Lomakehaastattelussa ei voida kysyä mitä vain kiinnostavaa asiaa, vaan tarkoituksena on saada vastaus tutkimuksen tarkoituksen ja ongelman asettelon kannalta olennaisiin kysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-75)

Kehittämistöissä haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelu kannattaa kuitenkin yhdistää muihin menetelmiin, sillä eri menetelmät tukevat toinen toisiaan (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 9).

3.4.3 Havainnointi

Laadullisessa tutkimuksessa havainnointi on suuritöinen, mutta yleinen tiedonkeruumenetelmä. Havainnointiin voidaan päätyä, mikäli tutkittavasta ilmiöstä tiedetään hyvin vähän tai ei lainkaan tai jos jo saatua tietoa halutaan monipuolistaa. Havainnoinnin muotoja on neljä: piilohavainnointi, havainnointi ilman osallistumista, osallistuva havainnointi sekä osallistava havainnointi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81)

Suurin etu havainnoinnissa on, että sen avulla saadaan suoraa tietoa esimerkiksi organisaatioiden ja organisaatioiden sisällä työskentelevien henkilöiden toiminnasta. Havainnointia on kritisoitu siitä, että havainnoitsijan paikallaolo saattaa vääristää tutkimukseen osallistuvien henkilöiden toimintaa. Toisaalta, mikäli tutkittava ryhmä on havainnoijalle tuttu ja havainnoijalla on emotionaalisia siteitä tutkittavaan ryhmään tai tilanteeseen, se voi haitata tutkijan objektiivisuutta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2010, 213)

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii aktiivisena osapuolena yhdessä tutkimuksensa tiedonantajien kanssa. Erityisesti toimintatutkimuksissa tutkijan aktiivinen rooli on perusteltua. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 82) Mikäli tutkija osallistuu täydellisesti tutkittavan ryhmän toimintaan havainnoijana, hän toimii heidän kanssaan tehden myös kysymyksiä. Tärkeää on kuitenkin pitää omat tulkinnat erillään saaduista havainnoista. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2010, 216-217)

3.4.4 Swot-analyysi

Nelikenttäanalyysi SWOT on tärkeä työkalu kun analysoidaan työpaikoilla tapahtuvaa oppimista sekä työyhteisöä kokonaisuutena. SWOT-analyysin tulosten pohjalta voidaan ohjata prosessia sekä havaita työpaikalla toteutuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirtämisen kriittiset kohdat. SWOT-analyysi on kuitenkin hyvin subjektiivinen, ja sen tuloksia ei tulisi käyttää sitovina ohjeina, vaan ennemminkin suuntaa antavina vihjeinä. (Opetushallitus 2012)

Lyhenne SWOT tulee englanninkielisistä sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Kaksi ensimmäistä ovat sisäisiä tekijöitä ja kaksi jäljempää ulkoisia. (Opetushallitus 2012) Vahvuudet ja heikkoudet ovat jo olemassa olevia, kun mahdollisuudet ja uhat suuntaavat tulevaisuuteen. Taulukkoa voidaan tulkita myös siten, että vasemmalla puolella sijaitsevat positiiviset seikat ja oikealla negatiiviset. (Qualitas Forum)

Vahvuudet (S) - -	Heikkoudet (W) - -
Mahdollisuudet (O) - -	Uhat (T) - -

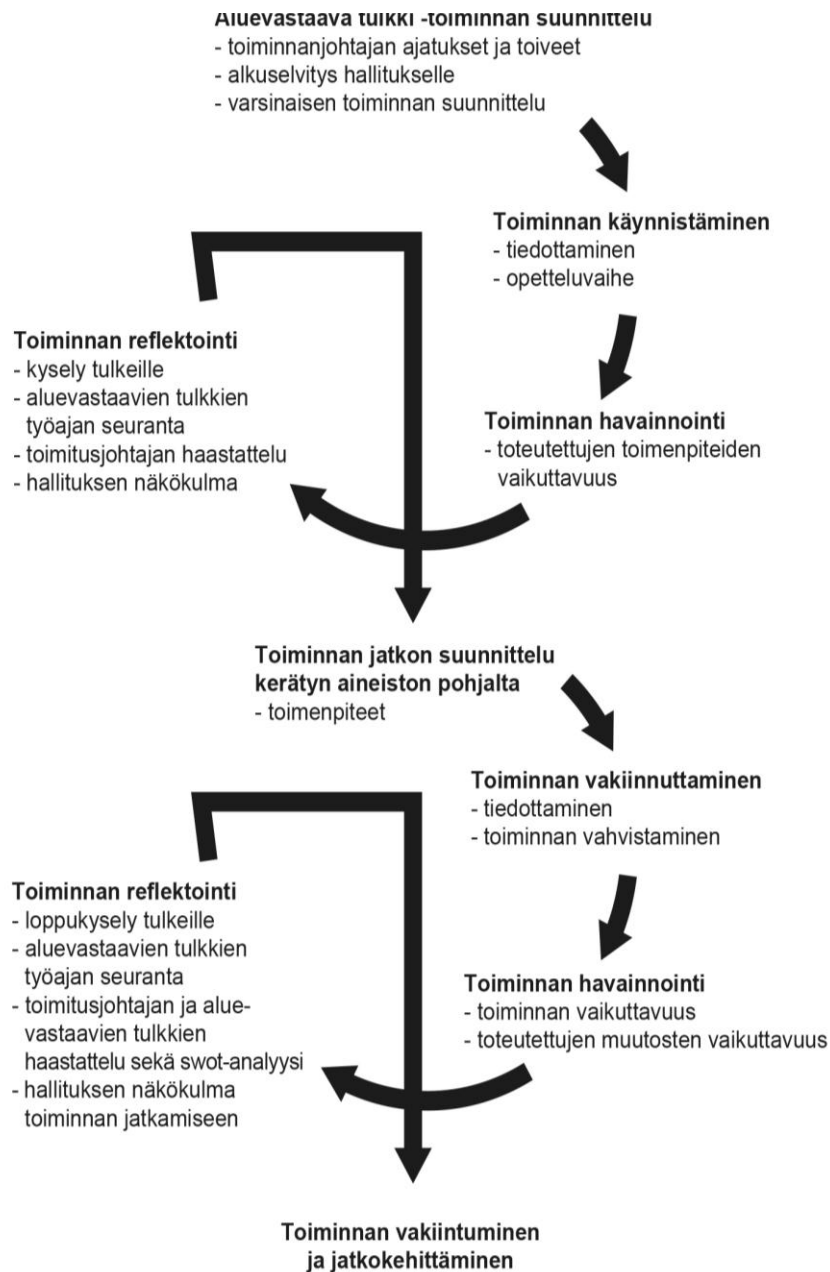
Arto Lindholmin mukaan toimintatutkimuksessa nykytilanteen kuvaukseen swot-analyysi sopii hyvin, sillä sen avulla muutostarpeet saadaan esille (Lindholm 2012).

4. ALUEVASTAAVA TULKKI-TOIMINNAN KOKEILU TOIMINTATUTKIMUKSENA TAMPEREEN TULKKIKESKUS OY:SSÄ

Tampereen Tulkkikeskus Oy:n toimitusjohtaja esitti toiveen hallinnon uudistamisesta keväällä 2012. Yhtenä tavoitteena oli toimitusjohtajan työn keventäminen raportointien ja ei-kiireellisten henkilöstöasioiden osalta, jolloin aikaa ja resursseja jäisi enemmän kehitystyöhön. Hallinnon muutoksen toteuttaminen päätettiin yhdistää Diakonia-ammattikorkeakoulun viittomakielialan tulkkitoiminnan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintoihini.

Toteutin työn toimintatutkimuksena. Aineistoa keräsin toimitusjohtajan henkilökohtaisilla tiedonannoilla ja haastattelulla, tulkeille osoitetuilla kyselyillä, sekä aluevastaavien tulkkien haastatteluilla. Lisäksi sekä toimitusjohtaja että aluevastaavat tulkit analysoivat toiminnan kokeilun onnistumista sen päätyttyä omista näkökulmistaan swot-analyysin avulla. Epävirallisempaa tiedon hankintaa olivat myös yhteiset keskustelut työyhteisön sisällä.

Seuraavassa kuviossa esittelen oman toimintatutkimukseni puitteissa toteutetut kaksi sykliä. Ensimmäinen sykli toteutettiin aluevastaava tulkki –toiminnan kokeilujakson alkupuoliskolla, 1.9.2012-30.10.2012. Toinen sykli käynnistyi heti ensimmäisen perään 1.11.2012 ja sen toiminnallinen osuus päättyi 31.12.2012. Reflektion osuus toisesta syklistä toteutettiin vuoden 2013 tammi-helmikuun aikana.



Kuva 2. Toteutuneen toimintatutkimuksen syklit.

4.1 Tampereen Tulkkikeskus Oy ja sen hallinnon muutostarve

Tässä luvussa esittelen Tampereen Tulkkikeskus Oy:n organisaationa sekä syitä sen muutostarpeeseen.

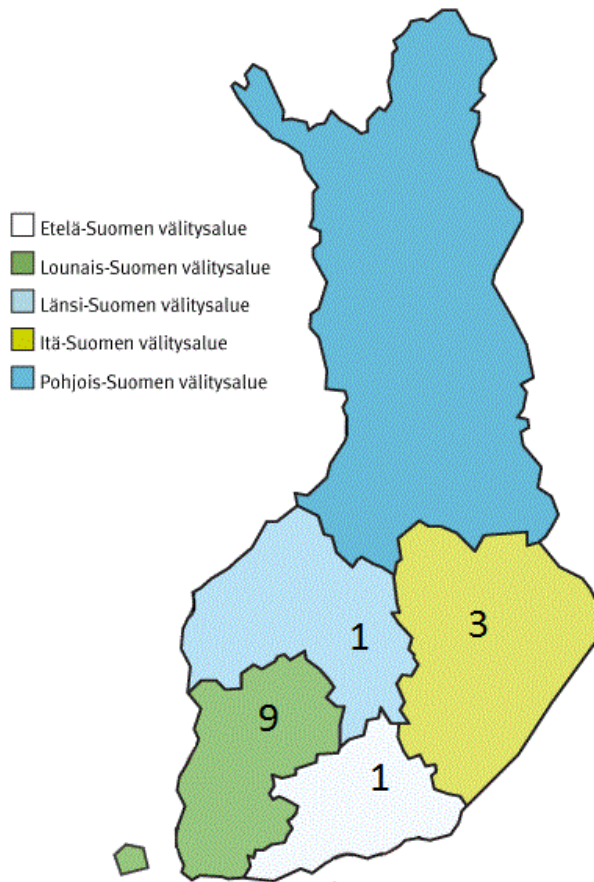
4.1.1 Tampereen Tulkkikeskus Oy

Tampereen Tulkkikeskus Oy on vuonna 1989 Tampereen kuurojen yhdistys ry:n, nykyinen Tampereen Viittomakieliset ry, perustama ja omistama viittomakielialan tulkkikeskus. Tulkkikeskus perustettiin yhden tulkkivälittäjän resurssilla vastaamaan asiakaskunnan tulkkaustarpeisiin Tampereen lisäksi koko Pirkanmaan alueella. Toiminta kuitenkin kasvoi nopeasti. Tällä hetkellä Tampereen tulkkikeskus Oy:llä on palveluksessaan 15 työntekijää: toimitusjohtaja sekä 14 viittomakielen tulkkia ja kirjoitustulkkia.

Suurin yksittäinen tulkkaukspalvelujen tilaaja Tampereen Tulkkikeskus Oy:llä on Kansaneläkelaitos (Kela), jonka alaisuuteen kuulovammaisten, kuulonäkövammaisten sekä puhevammaisten tulkkaukspalvelujen järjestämisvastuu siirtyi kunnilta 1.9.2010. Velvollisuus tulkkaukspalvelujen järjestämiseen perustuu helmikuussa 2010 vahvistettuun lakiin vammaisten henkilöiden tulkkaukspalveluista. (Kela 2013) Kela kilpailutti vammaisten henkilöiden tulkkausta tarjoavat toimijat ja Tampereen Tulkkikeskus Oy osallistui kilpailutukseen neljällä kilpailutusalueella viidestä. Tampereen Tulkkikeskus Oy:llä on myös niin sanottuja kolmannen tahon tilaajia, kuten sairaanhoitopiirejä, yhdistyksiä, liittoja, kulttuuripalvelujen tuottajia sekä yksityisiä henkilöitä.

Tampereen Tulkkikeskus Oy:n toiminta on siis tulkkaukspalvelujen Kelalle siirtymisen myötä laajentunut Pirkanmaan alueelta myös muualle Suomeen. Maantieteellisesti tulkit jakautuvat Kelan viittomakielialan tulkkaukspalvelujen kilpailutusalueiden mukaan seuraavasti: Lounais-Suomen (LOSU) alueella toimii 9

tulkkia, Itä-Suomen (ISU) alueella 3 tulkkia ja Etelä-Suomen (ESU) sekä Länsi-Suomen (LÄSU) alueilla 1 tulkki kummassakin.



Kuva 3. Tampereen Tulkkikeskus Oy:n työntekijöidensijoittuminen Kelan kilpailutus- ja välitysalueiden mukaan. (Kela 2013 muokaten)

Tampereen Tulkkikeskus Oy:n asiakaskuntaan kuuluvat viittomakieliset, huonokuuloiset ja kuuroutuneet sekä kuurosokeat henkilöt. Tulkkauksessa käytettäviä kommunikaatiomenetelmiä ovat viittomakieli vapaaseen tilaan tai taktiilisti, viitottu puhe vapaaseen tilaan tai taktiilisti sekä puhutun suomen kirjoitustulkkaukseen käsin tai koneella. Puhevammaisten tulkkauspalvelua Tampereen Tulkkikeskus Oy ei tarjoa.

4.1.2 Tampereen Tulkkikeskus Oy:n hallinto

Tampereen Tulkkikeskus Oy:n tausta asiakaskunnan oman yhdistyksen alaisuudessa toimimisesta on luonut yritykseen matalan organisaation kulttuurin. Yritys toimii yhdistyksen kanssa samoissa toimitiloissa, joten omistajataho on koko ajan toiminnassa läsnä.

Yhtiökokous on Tampereen Tulkkikeskus Oy:n ylin toimielin (Tampereen Tulkkikeskus Oy 2011). Sen lisäksi että yhtiökokous nimittää hallituksen, sen vastuulla on myös runsaasti muita yhtiön toimintaan vaikuttavia päätösjä. Yhtiökokous muun muassa päättää yhtiön toimialan ja -nimen, päättää tilinpäätösten hyväksymisistä ja voittovarojen käytöstä tai tuloksen mukaisista toimenpiteistä. Yhtiökokouksen päättävä voima rajoittuu pääasiassa yleiseen taloushallintoon, vaikka sen päätöksillä on vaikutusta myös käytännön toimintaan, kuten toimialapäätöksiin ja hallituskokoonpanoon. (Suomen Yrittäjät 2012)

Yhtiökokous nimittää hallituksen, joka toimii osakkaiden ”asiamiehenä” ja josta on säädetty osakeyhtiölain (2006) säännöksissä melko laajasti (Heikniemi 2003). Hallituksella on kuitenkin yleistä toimivaltaa yrityksen asioissa. (Suomen Yrittäjät 2012) Tampereen Tulkkikeskus Oy:n hallitus voi muun muassa päättää työntekijöiden palkkauksesta, hankinnoista, koulutuksista, kilpailutuksista ja työntekijöiden vapaista. Hallitus myös nimittää toimeensa yhtiön toimitusjohtajan. (Tampereen Tulkkikeskus Oy 2011) Hallituksessa on oltava yhdestä viiteen jäsentä (Suomen Yrittäjät 2012). Tampereen Tulkkikeskus Oy:n hallituksessa on tällä hetkellä neljä jäsentä toimitusjohtajan kuuluessa hallitukseen (Tampereen Tulkkikeskus Oy 2011).

Toimitusjohtajan tehtävät ja vastuut määritellään osakeyhtiölaissa sekä yhtiöjärjestyksessä. Yleisesti toimitusjohtajan työtehtäviin kuuluu hallituksen asettamien tulosten saavuttaminen sekä juokseva hallinto. (Teerimäki 2003) Toimitusjohtajan koko työkenttää ei ole kuitenkaan mahdollista määritellä laissa, sillä se vaihtelee paljon yhtiön koon, hallituksen aktiivisuuden sekä liiketoiminnan alan mukaan (Heikniemi 2003).

Tampereen Tulkkikeskus Oy:n toimitusjohtaja on varsinainen operatiivinen johtaja, jonka vastuulla on yhtiön juokseva hallinto. Hän sekä valvoo että ohjaa toimintaa, toimii yhteyshenkilönä hallituksen ja työntekijöiden välillä sekä yhtiön ja ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden välillä ja edustaa yhtiötä eri tilanteissa. (Tampereen Tulkkikeskus Oy 2011) Tampereen Tulkkikeskus Oy:n toimitusjohtajan vastuulla ovat myös muun muassa palkanlaskenta ja –maksu, tulkkauksien raportointien tarkistaminen, laskutuksen valvonta ja toimeenpano, tulkkauksien sisäinen välitys, opiskelutulkkauksien koordinointi, työntekijöiden työaika- ja lomakertymien seuranta, koulutusten järjestäminen, yhtiön toiminnan kehittäminen, sopimusten neuvottelemine ja valvonta, sisäinen ja ulkoinen tiedotus sekä päivittäisen rahaliikenteen hoitaminen (Päiväniemi Esa, Henkilökohtainen tiedonanto).

4.1.3 Hallinnon muutostarve Tampereen Tulkkikeskus Oy:ssä

Viittomakielialan tulkkaukspalvelujen siirryttyä Kelalle vuonna 2010 jaettiin Suomi viiteen kilpailutusalueeseen: Pohjois-Suomi (POSU), Länsi-Suomi (LÄSU), Lounais-Suomi (LOSU), Itä-Suomi (ISU) sekä Etelä-Suomi (ESU).

Viimeistään tämä muutos on edistänyt tulkkaukspalveluyritysten laajentumista eri etäpisteisiin hajautetun organisaation mallin mukaisesti. Näin on tapahtunut myös Tampereen Tulkkikeskus Oy:n kohdalla. Kun vielä vuonna 2009 Tulkkikeskuksella oli 7 viittomakielen ja/ tai kirjoitustulkkiä Pirkanmaan alueella, on heitä nyt 14 ympäri Suomen vain Kelan Pohjois-Suomen kilpailutusalueutta lukuun ottamatta.

Toimitusjohtajan työnkuvan ollessa jo ennestään laaja on yrityksen muoto hajautettuna organisaationa tuonut mukanaan yhä enemmän haasteita. Käytännössä toimitusjohtajan koko työaika kuluu hallinnollisissa ja henkilöstöjohtamiseen liittyvissä tehtävissä kehittämistyön jäädessä taka-alalle. Esimiehen työhön kuitenkin kuuluu olennaisesti strategian tulkitseminen, tavoitteiden asetta-

minen sekä toimintasuunnitelmien laatiminen (Surakka & Laine 2011, 25). Esi- miehen tehtävänä on suunnitella yrityksen toimintaa niin lyhyellä kuin pitkällä tähtäimellä. Tulevaisuuden suunnittelu vaatii aikaa, mutta se kannattaa, sillä hyvät suunnitelmat auttavat keskittymään oikeisiin asioihin sekä tukevat työyhteisön samansuuntaista toimimista. (Surakka & Laine 2011, 117)

Suuri osuus esimiestyöstä ajallisesti on hallinnollisten tehtävien lisäksi myös toiminnan suunnittelua, strategian tulkitsemista, strategisten päätösten tekemis- tä, konkreettisten toimintasuunnitelmien laadintaa sekä työn seurantaa ja arvi- ointia (Surakka & Laine 2011, 10-25). On siis selvää, että pystyäkseen parhaal- la mahdollisella tavalla vaikuttamaan Tampereen Tulkkikeskus Oy:n menestyk- sekkääseen tulevaisuuteen, tulee toimitusjohtajan työn painopistettä keskittää hallinnollisista tehtävistä tulevaisuuden strategiseen suunnitteluun. Kelan uusi viittomakielialan tulkkaukspalvelujen kilpailutuskausi vuodesta 2014 alkaen tulee lisäämään toimitusjohtajan suunnittelu- ja strategiatyön tarvetta koko vuoden 2013 ajan.

Suunniteltaessa Tampereen Tulkkikeskus Oy:n organisaatorakennetta on halli- tuksen tärkeää huomioida toimitusjohtajan ajatukset ja toiveet. Operatiivisena johtajana hän tuntee yrityksen toiminnan ja sen toimintaan vaikuttavat tekijät parhaiten. Voidakseen toimia yrityksen parhaaksi kokonaisvaltaisesti toimitus- johtaja tarvitsee hallituksen täyden tuen strategisiin päätöksiin.

4.2 Ensimmäisen syklin suunnittelu ja toteutus

4.2.1 Pohjaa ajatukselle aluevastaava tulkki-toiminnasta

Keväällä 2012 Tampereen Tulkkikeskus Oy:ssä oli ajankohtaista arvioida toimi- tusjohtajavetoista hallinnonmallia uudelleen. Ensimmäinen suunnitelma oli, että Tampereen Tulkkikeskus Oy:n työntekijöiden etäjohtamista tutkittaisiin ja kehi-

tettäisiin. Toukokuussa 2012, viikolla 20, työntekijöille toteutettiin Webropol-ohjelmalla verkkokysely, jonka tarkoituksena oli avata työntekijöiden asenteita, kokemuksia ja mielipiteitä etäjohtamisesta yleisesti sekä erityisesti Tampereen Tulkkikeskus Oy:n kohdalla (Liite 1).

Kyselyyn vastasi 11 tulkkia, joista kahdeksan toimi samassa toimipisteessä toimitusjohtajan kanssa. Seitsemän vastaajaa oli yhteydessä toimitusjohtajaan monta kertaa viikossa, yksi jopa monta kertaa päivässä. Neljä vastaajaa ilmoitti olevansa yhteydessä toimitusjohtajaan kerran viikossa tai harvemmin. Työtovereihin oltiin yhteydessä vähemmän: vastaajista kuusi kerran viikossa tai harvemmin. Lähes kaikki vastaajat olivat samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että luotettava suhde esimiehen ja alaisten välille voi syntyä ilman kasvokkaista kontaktia ja että yhteydenpito voi onnistua myös vain teknisten apuvälineiden avulla. Kaikki olivat kuitenkin samaa tai jokseenkin samaa mieltä vähintään kerran vuodessa toteutettavan koko henkilöstön yhteisen tapaamisen tarpeellisuudesta.

Tampereen Tulkkikeskus Oy:n johtamisessa tulkit olivat tyytyväisiä hallinnon joustavuuteen sekä matalaan byrokratiaan. Toimitusjohtaja koettiin luotettavaksi ja taitavaksi esimieheksi, joka antaa työntekijöille riittävästi tilaa oman työnsä suorittamiseen.

Melko pian kyselyn jälkeen toimitusjohtaja laati kolmen vaihtoehdon ratkaisumallin, josta koki olevan eniten hyötyä hallinnollisten tehtävien jakamiselle. Toimitusjohtajan ajatusten ja ehdotusten pohjalta loin alkuselvityksen, jossa esitelin hallitukselle kyseiset kolme eri vaihtoehtoa hallinnon uudistamiseksi kustannuslaskelmineen: aluevastaavan tulkin nimeäminen, toimistotyöntekijän palkkaaminen sekä toimintojen ulkoistaminen tilitoimistolle tai näiden yhdistelmä. Selvitys toimitettiin hallitukselle toukokuussa 2012.

Selvityksessä toimistotyöntekijän palkkaamisesta oli esitelty ko. vaihtoehdon hyvät ja huonot puolet, mahdolliset työtehtävät sekä palkkaus Palvelualojen ammattiliiton sekä Toimihenkilöliitto ERTO:n vaativuusluokitusten sekä palkkaluokkien mukaan. Toimintojen ulkoistamisesta oli esitelty mahdolliset ulkoistettavat tehtävät sekä ulkoistamiseen liittyvät haasteet. Toimitusjohtaja oli aloittanut neuvottelut erään potentiaalisen yrityksen edustajan kanssa, mutta kustan-

nuslaskelmaa ei ehditty alkuselvitykseen saada. Kululaskelma perustui arvioon sekä nykyisiin tilitoimistokuluihin.

Aluevastaavan tulkin nimeämisessä esiteltiin sekä hyvät että haastavat puolet, mahdolliset työtehtävät sekä toiminnan taloudellinen rasittavuus. Paitsi että aluevastaava tulkki ei hallinnollisia tehtäviä suorittaessaan tuota yritykselle mitään, on hänelle myös maksettava Toimihenkilöliitto ERTO:n sosiaalialan järjestöjen työehtosopimuksen (Tampereen Tulkkikeskus Oy:ssä yleisesti noudatettu) mukaisesti 3-30%:n tehtäväkohtainen palkanosa.

Toimitusjohtajan arvion perusteella tein hypoteesin, jonka mukaan aluevastaavilla tulkeilla kuluisi kokeilukaudella hallinnollisiin tehtäviin maksimissaan 16 tuntia kuukaudessa. Hypoteesin pohjana käytin toimitusjohtajan omaa arviota raportointien tarkastamisen kestosta ja kerroin sen kahdella. Tällä halusin varmistaa, että tarkastamisille on varmasti varattu riittävästi aikaa. Onhan selvää, että kokemattomuuden vuoksi aluevastaavilla tulkeilla varsinkin toiminnan alkuvaiheessa kuluu huomattavasti toimitusjohtajaa enemmän aikaa raportointien läpikäymiseen.

4.2.2 Ajatuksesta toimintaan

Kokouksessaan 26.6.2012 hallitus hylkäsi nopeasti vaihtoehdon toimistotyöntekijän palkkaamisesta. Hallituksessa ei koettu järkeväksi palkata pieneen yritykseen työntekijää, joka ei tee lainkaan taloudellisesti tuottavaa työtä. Toisaalta, kokopäiväiselle toimistotyöntekijälle ei olisi ollut riittävästi tehtäviä, jolloin työsuhteen olisi tullut olla osa-aikainen ja osa-aikaiseen työsuhteeseen voisi olla hankalaa löytää tekijää – varsinkaan sellaista, jolla olisi jo ennestään ollut tuntemusta viittomakielialasta. Muissa kahdessa vaihtoehdossa hallitusta kiinnostivat eniten niiden aiheuttamat kustannukset. Kustannusarvioihin tutustuttuaan hallitus päätti yhden aluevastaavan tulkin sijaan kahden aluevastaavan tulkin nimeämisestä sekä joidenkin toimintojen, kuten kuukausipalkkaisten tulkkien

työajan seurannan, ulkoistamisesta kokeiluluonteisesti ajalla 1.9.2012-31.12.2012. Tässä opinnäytetyössä keskityn vain aluevastaava tulkki -toiminnan kuvaamiseen. Tämän päätöksen myötä Tampereen Tulkkikeskus Oy:n hallinto muuttui toimitusjohtajavetoisesta johtoryhmämuotoiseksi toimitusjohtajan yhdessä aluevastaavien tulkkien kanssa muodostaen johtoryhmän.

Aluevastaavien tulkkien nimeämistä hallituksen mielestä puolsi jo olemassa olevan, tulkkausalaa hyvin tuntevan henkilöstön hyödyntäminen sekä se, että aluevastaavat tulkit voivat esimiestehtäviensä ohella tehdä myös taloudellisesti tuottavaa työtä, eli tulkkauksia, yritykselle. Aluevastaaville tulkeille määriteltiin 5 %:n henkilökohtainen palkanosa kokeilujakson ajaksi.

Samassa kokouksessa toimitusjohtaja nimesi omat ehdokkaansa aluevastaaviksi tulkeiksi ja sai ehdotukselleen hallituksen hyväksynnän. Molemmat ehdokkaat, Saira Saarinen sekä minä, Hanna Romppanen, suostuivat aluevastaaviksi tulkeiksi ryhtymiseen.

Hallinnon tulevasta muutoksesta työntekijöillä oli jo tieto sekä toimitusjohtajan toteuttaman tiedotuksen, että tekemäni kyselyn pohjalta. Vain se, missä muodossa muutos toteutuu, oli tulkeille uusi asia. Hallituksen tehtyä päätöksensä aluevastaava tulkki -toiminnan käynnistämisestä, toimitusjohtaja tiedotti henkilöstöä kokousta seuraavana päivänä sähköpostitse.

Tampereen Tulkkikeskus Oy:n aluevastaava tulkki -toimintaa käynnistettäessä kahden aluevastaavan tulkin vastuut jaettiin Kelan kilpailutusalueiden mukaisesti: Saira Saarinen Lounais-Suomen kilpailutusalueella toimivien tulkkien (8) lähiesimiehenä sekä minä Itä-Suomen, Etelä-Suomen sekä Länsi-Suomen kilpailutusalueilla toimivien tulkkien (4) lähiesimiehenä. Raportointien tarkistuksen osalta jako toimii alueellisesti toteutuneiden tulkkauksien mukaan. Esitys jaosta tuli toimitusjohtajalta.

Aluevastaavan tulkin työnkuvaan kuuluu tuottavan työn eli tulkkausten lisäksi toimitusjohtajalta siirtyneet raportointien tarkistaminen, sisäinen välitys, opiskelutulkkausten koordinointi, kuukausipalkkaisten tulkkien työaikalistojen tarkistaminen, koulutusten järjestäminen, kolmannen tahon mahdollisten asiakkaiden kartoittaminen sekä ei-kiireellisissä henkilöstöasioissa lähiesimiehenä toimimi-

nen. Ei-kiireellisenä pidetään asiaa, jota ei tarvitse hoitaa heti tai saman päivän aikana, vaan se voidaan hoitaa kolmen työpäivän kuluessa ilmoituksesta. Kii-reellisissä henkilöstöasioissa otetaan yhteys edelleen toimitusjohtajaan. Tämä siksi, että aluevastaavien tulkkien työajasta suurin osa kuluu edelleen taloudelli-sesti tuottavan työn, eli tulkkauksen toteuttamisessa, eivätkä he siten ole saavu-tettavissa yhtä helposti ja nopeasti kuin toimitusjohtaja, joka pääasiassa työ-s-kentelee työpisteellään.

Työnkuva kahden aluevastaavan tulkin välillä vaihtelee hieman. Esimerkiksi ISU-, ESU- ja LÄSU -alueilla ei ole aluevastaavan tulkin lisäksi muita kuukausi-palkkaisia työntekijöitä, joten työaikaseurannan tarkistamista ei ole. Toisaalta, LOSU -alueella ei ole opiskelutulkkauksia, eikä siten myöskään niiden koor-dinointia. Eroja alueisiin tuo myös tulkkien maantieteellinen sijoittuminen. LOSU -alueen aluevastaava työskentelee samassa toimipaikassa kaikkien oman vas-tuualueensa tulkkien sekä toimitusjohtajan kanssa, kun taas ISU-, ESU- ja LÄ-SU -alueiden aluevastaava tulkki työskentelee samassa kaupungissa vain kah-den oman vastuualueensa tulkin kanssa kahden muun työskennellessä maan-tieteellisesti kaukana ja yksin. LOSU -alueen aluevastaava tulkki myös luonnol-lisesti tunsikin kaikki vastuualueensa tulkit jo ennen kokeilun aloittamista, mutta LÄSU- ja ESU -alueille palkatut tulkit olivat aloittaneet työnsä Tampereen Tulk-kikeskus Oy:ssä alle kahden vuoden sisällä ennen toiminnan kokeilun aloitta-mista, enkä ollut itse tavannut heitä koskaan.

Aluevastaaville tulkeille loin Excel-ohjelmalla esimiestyöhön kuluvan työajan seurantataulukon työnkuvan sisältämien tehtävien mukaisesti (Liite 3). Taulu-kossa seurattavat tehtävät olivat raportointien tarkastus, opiskelutulkkauksen (optu) koordinointi, työaikalistojen tarkistus sekä muut tehtävät. Muihin tehtäviin katsottiin kuuluvan muun muassa sisäinen välitys, Kelan tulkkivälityksen ”kellu-vien” listojen välittäminen, koulutusten suunnittelu (ensiapukoulutus, viitotun puheen koulutus) sekä yhteydenpito oman vastuualueen tulkkeihin. Kelan väli-tyksen ”kelluvilla” listoilla tarkoitetaan Kelan välittämiä listoja palveluntuottajille, joissa näkyy eri kilpailutusalueiden sisällä tulleet tulkkauksilaukset, joihin ei vielä ole löytynyt vapaata tulkkia. Halutessaan tulkit voivat ottaa listalta tulkkauksia hoitaakseen oman työaikansa ulkopuolelta.

4.2.3 Ensimmäinen sykli

Ensimmäinen sykli toteutui ajalla 1.9.2012 - 30.10.2012. Aluevastaaville tulkeille avattiin 31.8.2012 esimiesoikeudet Kelan ylläpitämään Prime - ajanvarausjärjestelmään, johon Kelan välityskeskus merkitsee tulkkien kalentereihin tulevat tulkkaustralaukset. Prime -ohjelman kautta tulkit raportoivat toteuttamansa tulkkaukset ja raportit myös tarkastetaan Primien kautta. Syyskuun alussa toimitusjohtaja järjesti aluevastaaville tulkeille Tampereen toimipisteessä neljä tuntia kestäneen koulutuksen raportointien tarkistuksesta sekä perehdytti raportoinnin avuksi kehittämäänsä Excel-taulukoon ja sen käyttöön. Kelan ulkopuolisten, kolmannen tahon (järjestöt, sairaanhoitopiirit yms.) tilausten raportointien tarkistaminen ja laskutus jäi edelleen toimitusjohtajan vastuulle.

Kelan kautta tulevat asioimistulkkaustralaukset tulee Tampereen Tulkkikeskus Oy:n sisäisen sopimuksen mukaisesti olla valmiina laskutusta varten seuraavan kuun 7. päivään mennessä. Opiskelutulkkauksen laskutus tulee toteuttaa kuukausittain ja raportoinnin olla valmiina seuraavan kuun 7. päivään mennessä. Tuntipalkkaisten tulkkien palkanmaksupäivä on kuukauden viimeinen arkipäivä, mistä johtuen heidän palkkakautensa poikkeaa hieman kalenterikuukaudesta ja heidän osaltaan tulkkauksilausten on oltava raportoituina jo kuukauden viimeistä edellisenä arkipäivänä. Tästä johtuen raportointien tulee asioimistulkkauksen osalta olla tarkastettuina aluevastaavien tulkkien toimesta kuluvaan kuun 27. päivään, tai kuun toiseksi viimeiseen arkipäivään mennessä. Kuun viimeisten päivien osalta raportoinnit tulee olla tarkistettuina seuraavan kuun 7. päivään mennessä. Näin toimitusjohtajalle jää vielä aikaa hoitaa mahdolliset raportointien tarkistukset ja laskutus ajoissa sekä on mahdollisuus laskea tuntityöntekijöiden kuukausiansiot sovittuun palkanmaksupäivään mennessä.

Koska omalla vastuualueellani LÄSU- ja ESU -alueiden tulkkeja ovat melko uusia rekrytointeja enkä ollut tavannut heitä koskaan henkilökohtaisesti, lähetin syyskuun alussa koko henkilöstön yhteiseen sähköpostiryhmään itsestäni lyhyen esittelyn ja liitin siihen myös valokuvani. Ensimmäisen kerran tapasimme

kasvotusten vasta 22.10.2012 koko Tampereen Tulkkikeskus Oy:n henkilöstön yhteisessä koulutuspäivässä Tampereella.

Tampereen toimipisteessä on jo vuosien ajan ollut käytössä kuukausittainen, koko paikallisen henkilöstön yhteinen tiimipalaveri, jossa käsitellään yrityksen ajankohtaisia asioita. Muistiot palavereista on toimitettu myös ISU-, ESU- ja LÄSU-alueiden aluevastaavalle tulkille. Tiimipalaverissa 18.9.2012 toimitusjohtaja kävi läpi henkilöstön kanssa aluevastaavan tulkin työnkuvaan liittyviä asioita. Muilla alueilla vastaavaa käytäntöä tiimipalaverista ei ole, joten tiedotus heihin on ollut sähköpostin ja puhelin yhteyksien sekä ISU -alueella satunnaisten palaverien varassa.

ESU- ja LÄSU –alueiden tulkkeihin pidin yhteyttä puhelimitse sekä sähköpostitse. Etukäteen sovimme puhelinpalaveriajat lokakuussa ja joulukuussa, jolloin keskustelimme mielen päällä olevista asioista, aluevastaava tulkki -toiminnan sujuvuudesta sekä muun muassa suunnittelimme tulevia koulutuksia henkilökohtaisen tarpeen mukaan. Vastaavat keskustelut ISU-alueen tulkkien kanssa kävin kasvotusten.

LOSU-alueen tulkkeihin aluevastaava tulkki piti yhteyttä paitsi kuukausittaisissa tiimipalavereissa, myös epävirallisissa keskusteluissa esim. kahvipöydässä. Koska LOSU-alueen aluevastaava tulkki toimii samoissa toimitiloissa kaikkien oman vastuualueensa tulkkien kanssa, ei tiedottamiseen ole ollut tarvetta teknisten apuvälineiden avulla. Joistakin raportointiin liittyviä ohjeistuksista ja tarkennuksista aluevastaava tulkki tiedotti toimitusjohtajan kautta.

Syyskuun tulkkausten raportoinnista suurimman osan hoiti vielä toimitusjohtaja. Ensimmäisen kerran tulkkauksien raportointeja tarkastaessa aluevastaavat jouduivat melko paljon turvautumaan toimitusjohtajaan. Epäselvyyksiä oli lähinnä matka-ajan korvauksiin sekä päivärahoihin liittyvissä tilanteissa. Toimitusjohtajan työstämä Excel-taulukko raportointien tarkistamisen apuvälineeksi osoittautui erittäin toimivaksi ja selkeytti raportoinnissa huomiota vaativia seikkoja.

”Kelluvien” tulkkausten listat ohjattiin toimitusjohtajan ohella myös suoraan aluevastaavien sähköpostiosoitteisiin, joista aluevastaavat tulkit toimittivat ne eteenpäin oman vastuualueen tulkeille. Listoja alueelliset välityskeskukset lä-

hettävät vaihtelevasti, kuitenkin 1 - 10 listaa päivittäin. Aluevastaavat tulkit toimittivat listoja eteenpäin aina, kun se vain oli tulkkauksten ohessa mahdollista, kuitenkin siten, että päivitettyjä listoja meni tulkeille asti päivittäin useamman kerran.

Itä-Suomen välitysalueella opiskelutulkkausten koordinointi vaatii melko paljon aikaa. Opiskelutulkkauksista hoidetaan kolmen tulkin resurssein aluevastaavan tulkin ollessa vastuutulkki. Tulkkiparina toimii siis vuorotellen kaksi muuta alueella toimivaa tulkkiä. Koordinoinnin tavoitteena on ollut paitsi paritulkkausten toteutuminen ja sitä kautta laadukkaan opiskelutulkkausten tuottaminen, myös sen varmistaminen, että molemmille tulkkiparina toimiville tulkeille kertyisi mahdollisimman yhtenevä määrä tulkkauksia opiskelutulkkauksesta.

4.3 Aluevastaava tulkki-toiminnan väliarviointi

Väliarviointi toteutettiin marraskuun 2012 alussa kuvaamaan aluevastaava tulkki-toiminnan kokeilun sen hetkistä tilannetta. Väliarvioinnissa kerättiin sekä tulkkien, aluevastaavien tulkkien että toimitusjohtajan näkökulmia toiminnasta. Toimintatutkimuksen syklin mukaisesti toimintaa tulee tarkastella ja tehdä korjaavia toimenpiteitä toivotun päämäärän saavuttamiseksi.

Tulkeille toteutettiin Webropol-ohjelmalla laadittu verkkokysely, johon esimiesroolin omaavat tulkit eivät vastanneet. Aluevastaavien tulkkien osalta väliselvityksessä keskityttiin esimiestyöhön käytetyn työajan seurantaan. Toimitusjohtaja kertoi omat näkemyksensä suullisesti hallituksen kokouksessa 6.10. 2012. Koin, että väliselvityksessä olennainen suunnannäyttäjä oli tulkkien kokemus aluevastaava tulkki -toiminnasta, sen hyvistä ja huonoista puolista. Toisaalta, hallitusta eniten kiinnostava seikka oli aluevastaavien tulkkien taloudellisesti tuottamattomaan työhön kuluva työaika ja sen vaikutukset yrityksen talouteen.

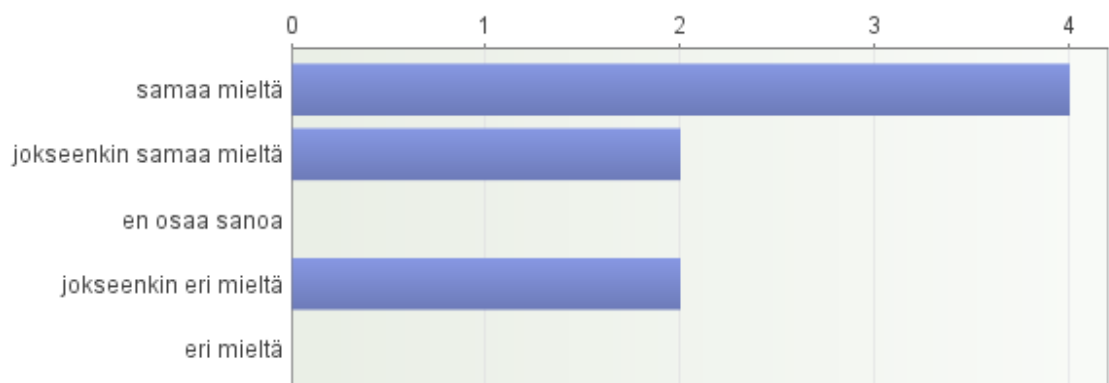
Väliselvityksestä laadin raportin ja esittelin sen hallitukselle 6.10.2012 kokouksessa hallituksen kokouksessa.

4.3.1 Tulkkien kokemuksia muutoksesta

Tulkeille toteutettiin Webropol-ohjelmalla verkkokysely, johon vastasi kahdeksan tulkkia kahdestatoista, vastausprosentin ollessa 66 %. Aluevastaavat tulkit eivät vastanneet kyselyyn. Vastaamisaikaa kyselyyn oli kaksi viikkoa. Kyselystä tulkkeja tiedotettiin ja vastausajan loppupuolella muistutettiin sähköpostitse. Kyselyssä oli yhteensä 11 kysymystä: valinta-, monivalinta-, ja avoimia kysymyksiä. (Liite 2)

Usein kyselyissä ensimmäisenä tiedustellaan vastaajien taustatietoja. Tässä kyselyssä päätin jättää taustatietoihin liittyvät kysymykset kokonaan pois. Tällä halusin varmistaa vastaajien säilymisen anonyymina. Kokonaisjoukon ollessa verrattain pieni ja vastaajien kuлуessa omaan työyhteisöön, olisivat taustatiedot voineet kertoa vastaajan henkilöllisyyden. Toisaalta väliselvityksessä toivottujen vastausten saaminen tältä joukolta ei mielestäni edellyttänyt vastaajien taustatietojen tuntemusta.

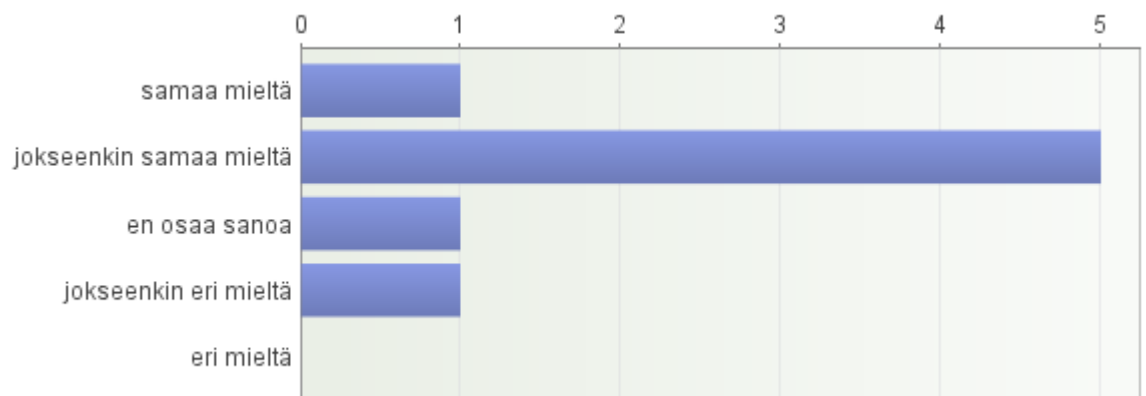
Muutostilanteessa yrityksen tärkein tehtävä on tiedottaa muutoksesta ja sen vaikutuksista koko henkilöstöä. Kysely alkoi väittämällä tiedotuksen riittävydestä. Kysymykseen vastasivat kaikki kahdeksan tulkkia. Vastaukset jakaantuvat seuraavasti:



Kaavio 2. Tiedotuksen riittävydestä.

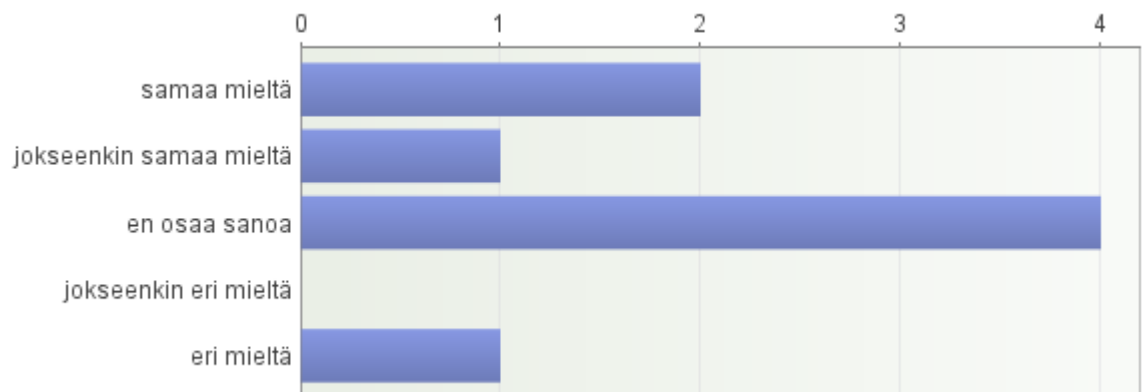
Kaikki vastaajat (8) tiesivät oman alueensa aluevastaavan sekä sen, kuinka häneen saa yhteyden.

Jotta tulkit osaisivat olla yhteydessä uuden hallinnon mallin mukaisesti aluevastaavaan tulkkiin toimitusjohtajan sijaan – kiireellisiä tilanteita lukuun ottamatta - on varmistettava, että he tuntevat aluevastaavan tulkin työnkuvan. Väittämällä tulkkien tietävän, mitä aluevastaavan tulkin työhön kuuluu, jakaantuivat vastaukset (8) seuraavasti:



Kaavio 3. Aluevastaavan tulkin työnkuvan tunteminen.

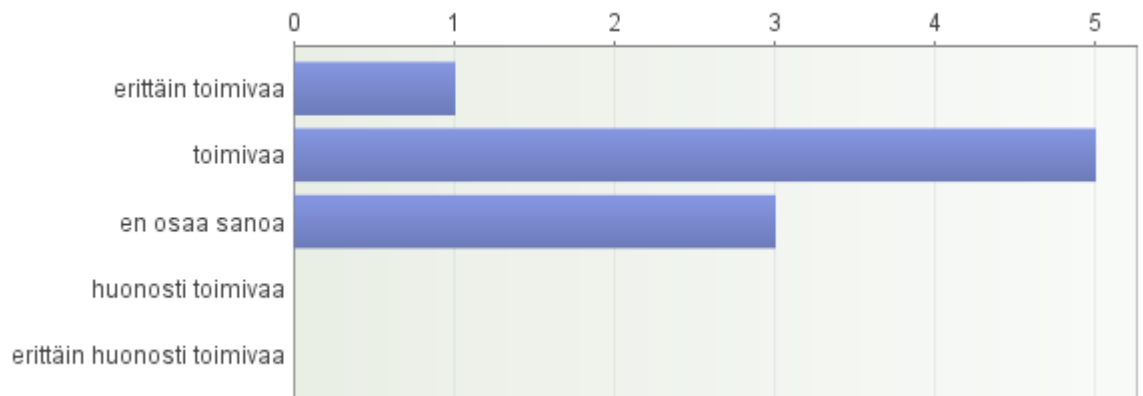
Yksi tärkeä tavoite aluevastaava tulkki -toiminnan kokeilussa on, että toimitusjohtajan resurssit henkilöstöhallinnossa kevenisivät. Tulkkeja ohjeistettiin olemaan yhteydessä oman alueensa aluevastaavaan tulkkiin ei-kiireellisissä asioissa. Tähän liittyivät kysymykset 5, 6 ja 7. Tulkkien kokemukset vaihtelivat melko paljon sen suhteen, ovatko he vähentäneet yhteydenottojaan toimitusjohtajaan ja onnistuneet hoitamaan asiansa aluevastaavan tulkin kanssa. Vastaukset jakaantuivat seuraavasti:



Kaavio 4. Yhteydenotot toimitusjohtajaan vähentyneet.

Vastaajista seitsemän oli ollut yhteydessä aluevastaavaan tulkkiin, ja he kaikki olivat saaneet vastaukset kysymyksiinsä.

Suurimman osan mielestä aluevastaava tulkki -toiminta oli ollut joko toimivaa tai erittäin toimivaa. Yhdeksästä vastaajasta kukaan ei valinnut vaihtoehtoja huonosti tai erittäin huonosti toimivaa.



Kaavio 5. Aluevastaava tulkki –toiminnan toimivuus.

Viimeiset kolme kysymystä olivat avoimia kysymyksiä, joissa kysyttiin kehittämis- ja parantamishdotuksia aluevastaava tulkki -toiminnalle sekä tiedusteltiin kysymyksiä ja kommentteja toiminnasta.

Yleisesti kommentoitiin, ettei parantamis- tai kehittämishdotuksia vielä ole, koska toiminta on vasta alussa. Toivottiin kuitenkin, ettei aluevastaava tulkki -toiminta etäännytä toimitusjohtajaa muusta henkilöstöstä. Ainut varsinainen kehittämishdotus oli, että joka toinen kuukausi pidettäisiin aluevastaavan tulkin ja hänen vastuualueeseensa kuuluvien tulkkien välinen palaveri. Kysymykseen oli vastannut 5 tulkkia.

Kysymykseen epäselvyyksistä tai kysymyksistä aluevastaava tulkki -toimintaan liittyen vastasi 4 tulkkia. Yhdessä vastauksista aluevastaavan tulkin työnkuva oli epäselvä. Toinen vastasi, ettei aina tiedä, kuuluuko jokin tietty asia aluevastaavalle vai toimitusjohtajalle - hän kuitenkin uskoi tilanteen selkiytyvän ajan ja kokemuksen myötä. Eräs vastaajista toivoi henkilöstöjohtamisen kuuluvan jatkos-

sakin toimitusjohtajalle. Yksi vastanneista toivoi tietoa siitä, kuinka suuri osa aluevastaavan tulkin työajasta kuluu muuhun kuin tulkkaukseen.

Viimeisessä kysymyksessä sana oli vastaajille vapaa. Kysymykseen vastasi 4 tulkkia. Eräs vastaajista koki aluevastaava tulkki -toiminnan helpottavan yhteydenottoa hallintoon.

Se on ollut toimivaa siinäkin mielessä, että minulla on aika suuri kynnys soittaa toimitusjohtajalle, koska ajattelen herkästi että häiritseen pienellä asialla. Nyt voin soittaa aluevastaavalle ns. pikku-asioita myös ja saada niihin heti vastauksen. Ja tiedän, että aluevastaava vastaa jos sattuu olemaan tavoitettavissa, eli ei tule itselle sitä tunnetta, että häiritseköhän.

Toinen kommentti liittyi myös yhteydenpitoon:

Hyvä että on joku lähellä, jolle voi heittää kysymyksiä ja asioita.

Kolmas vastaajista kritisoi kokeilun aloituksen onnistumista:

Startti epäonnistui: Sanottiin vain päivä, mistä alkaen on uusi pomo, ilman mitään esittelyä, ne tulivat sitten jälkikäteen. Aluevastaava olisi vaikka voinut soittaa jokaiselle ja jutella henkilökohtaisesti päästen näin lähemmäksi. Henkilö jäi etäiseksi/tuntemattomaksi, ei tee mieli kysellä/jutella ihan vieraan kanssa, eihän hänkään tunne minua edes sen vertaa kuin tj. Yhteydenotot tj:hin ovat vähentyneet, koska pitäisi ottaa yhteyttä aluevastaavaan, niin en ota sitten kehenkään. Olen entistä yksinäisempi ongelmineni.

Viimeinen kommentti toisti samaa kuin kysymyksen 9 vastaukset.

Tässä vaiheessa vaikea sanoa mitään, kokemusta vähän.

4.3.2 Aluevastaavien tulkkien kokemuksia

Aluevastaavat tulkit pitivät aluevastaava tulkki-toiminnan kokeilun ajan (syyskuu 2012 – joulukuu 2012) kirjaa aluevastaava-toimintaan kuluneista työtunneista sekä siitä, millaisiin työtehtäviin tunnit ovat kuluneet. Tietojen keräämistä varten laadin Excel-ohjelmalla taulukkopohjan, johon tiedot olisi mahdollisimman helppo syöttää. (Liite 3) ISU-, ESU- ja LÄSU -alueiden aluevastaavan tulkin työajasta hallinnollisiin tehtäviin kului syyskuussa 9,5 tuntia ja lokakuussa 13,25 tuntia.

Eron tunneissa selittää se, että vielä syyskuussa toimitusjohtaja hoiti suurimman osan raporttien tarkistuksista. Lokakuun työaika hallinnollisissa tehtävissä jakaantui seuraavasti:



Muihin tehtäviin kuului muun muassa Kelan ”kelluvien” (= tilaukset ilman tulkkia) tilauslistojen välittäminen tulkeille, koulutusten suunnittelu, yhteydenpito tulkkien ja toimitusjohtajaan, opiskelutulkkaukseen liittyvien tietojen välitys sekä virkistystoiminnan suunnittelu.

LOSU-alueen aluevastaavalla kului syyskuussa hallinnollisiin tehtäviin 7 tuntia, joista 3 tuntia kului raporttien tarkistukseen sekä 4 tuntia koulutukseen. Myös LOSU-alueen syyskuun raportointien tarkistamisen hoiti osittain toimitusjohtaja. Lokakuussa hallinnollisiin tehtäviin kului 4,5 tuntia, raportointien tarkistamiseen 3,5 tuntia ja muihin tehtäviin 1 tunti. Muita tehtäviä olivat muun muassa uuden työntekijän perehdytys, sähköpostien tarkistaminen toimitusjohtajan loman aikana sekä ”kelluvien” tilausten välitys tulkeille.

Aluevastaavien tulkkien kokemukset toiminnan alkuvaiheesta olivat positiiviset. Vaikka hallinnollisiin tehtäviin tulee varata aikaa, ja uuden oppiminen vie resursseja, ei hallinnollisen työn määrä ole liiallinen. Toimitusjohtajaan on voinut tukeutua ongelmallisissa tilanteissa ja luottaa hänen tukeensa. Raportointien osalta aluevastaavat tulkit uskoivat työajan jatkossa vähenevän kokemuksen tuoman varmuuden myötä.

4.3.1 Toimitusjohtajan kokemuksia muutoksesta

Toimitusjohtaja esitti ajatuksiaan aluevastaava tulkki-toiminnan alkuvaiheesta hallituksen kokouksessa. Hänen mukaansa ajatustasolla tulkit ovat olleet tyytyväisiä, vaikka ongelmakohtiakin on ollut. Aluevastaavat tulkit ovat olleet hänen mielestään ahkeria ja itsenäisiä, ja siksi voidaankin ajatella oikeiden henkilöiden tulleen valituiksi.

Toimitusjohtajan työnkuvassa muutos näkyi jo työmäärän keventymisenä, laskujen toimittamisen Kelalle ja muille tilaajille aikaistumisena, sekä työn kuorman keventymisessä vastuun jakautuessa useammalle tekijälle. Toimitusjohtaja koki, että suuri taakka on lähtenyt hänen harteiltaan.

4.3.2 Hallituksen kanta kokeilusta sen alkuvaiheessa

Hallituksen kanta väliarvioinnin tuloksiin oli pääosin positiivinen, ja he olivat tyytyväisiä laatimani väliraportin kattavuuteen. Ennakkoarvioinnista poiketen aluevastaavilta tulkeilta oli kulunut hallinnollisiin tehtäviin, eli ei-tuottavaan työhön, huomattavasti vähemmän aikaa kuin tekemässäni hypoteesissa perustuen toimitusjohtajan arvioon omaan työhönsä kulutetusta ajasta oli ollut.

Huolensa hallitus esitti tulkkien kokemasta tiedon välityksen puutteellisuudesta ja toivoi siihen parannusta sekä kasvokkain että eri viestintävälineiden avulla toteutettavan tiedotuksen muodossa.

Hallitus toivoi toiminnan jatkuvan ja kehittyvän toisen toimintatutkimuksellisen syklin myötä.

4.4 Toisen syklin suunnittelu ja toteutus

Aluevastaavien tulkkien työnkuvaan toinen, 1.11.- 31.12.2012 toteutettu sykli ei tuonut muutosta, vaan toimintaa pyrittiin kehittämään ensimmäisen syklin reflektoinnissa saatujen tietojen pohjalta. Ajankäytöllisesti suurimpana osa-alueena raportointien tarkastamisessa pyrittiin työn parempaan sisäistämiseen ja virheiden vähentämiseen käytännön tekemisen kautta sekä Excel-pohjaisen raportoinnin tarkastamisen apuvälineen kehittämisellä. LOSU -alueen aluevastaava tulkki oli todennut ensimmäisen syklin aikana muutamia kohteita, joissa Excel-tilukon toimivuutta voisi vielä parantaa. Toimitusjohtaja toteutti muutokset.

Ensimmäisen syklin suurimmaksi epäkohdaksi nousi tiedotuksen ja kommunikation puute. Tämä epäkohta pyrittiin poistamaan suunnittelemalla ja toteuttamalla toisen syklin alussa lisää tiedottamista. Tulkkien reflektoinnissa esille tuomiin kysymyksiin pyrittiin vastaamaan tiedotteessa, jonka laadin marraskuun alussa ja johon toimitusjohtaja teki omia lisäyksiään ennen toimittamista tulkeille sähköpostitse. Tiedote käsitteli pääasiassa aluevastaavien tulkkien työnkuvaa sekä siihen ajallisesti kuluvaan työpanosta. Tulkkeja myös muistutettiin missä asioissa tulee olla ensisijaisesti yhteydessä aluevastaavaan tulkkiin toimitusjohtajan sijasta.

ISU-, ESU-, ja LÄSU- alueiden aluevastaavana tulkkina toteutin joulukuussa yhteydenottoja oman vastualueeni tulkkeihin. Joulukuussa pidimme ISU -alueen tulkkien kesken palaverin, jossa kävimme läpi opiskelutulkkauksessa esiin tulleita viittomia, ajankohtaisia asioita sekä ajatuksia aluevastaava tulkki - toiminnasta. ESU- ja LÄSU -alueen tulkkien kanssa pidimme joulukuussa puhelinpalaverit. LÄSU -alueen tulkki nosti puhelinpalaverissa esiin toiveensa siitä, että aluevastaavan tulkin ominaisuudessa vierailisin hänen opiskelutulkkauksipaikkaan arvioimassa hänen työtään. Vierailu toteutui tammikuussa 2013, ja se oli molemmille osapuolille onnistunut kokemus.

Palautetta aluevastaava tulkki –toiminnan sujuvuudesta toimitusjohtaja sai tulkeilta suoraan toisen syklin toteuttamisen aikana käymissään kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelut ovat luonteeltaan luottamuksellisia, joten tutkijana en saanut tietooni näissä keskusteluissa mahdollisesti esille tulleita aluevastaava tulkki –toimintaan liittyviä asioita, joita en vielä ollut saanut tietooni muuta kautta.

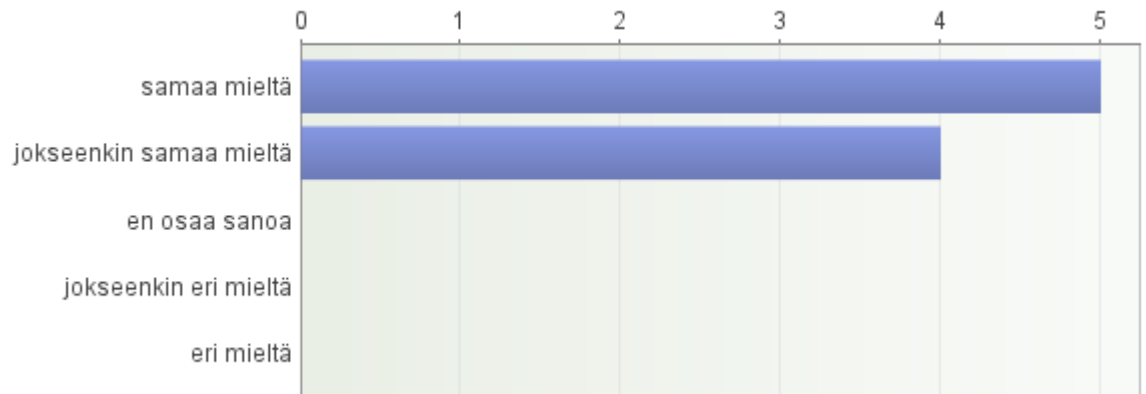
4.5 Aluevastaava tulkki -toiminnan loppuarviointi

Loppuarviointi toteutettiin tutkimuksen toiminnallisen osan päätyttyä joulukuun 2012 lopussa. Tammikuussa 2013 toteutin tulkeille välikyselyn tapaisen kyselyn ja toimitusjohtajalle sekä aluevastaaville tulkeille SWOT-analyysin mukaisen reflektoinnin sekä lomakehaastattelun. Hallituksen näkökulmia kokeilun sujuvuudesta kuulin hallituksen kokouksessa 7.2.2013. Kokouksessaan hallitus päätti aluevastaava tulkkitoiminnan jatkosta ja siihen liittyvistä toimenpiteistä.

4.5.1 Tulkkien kokemuksia muutoksesta

Tammikuun 2013 alkupuolella, kokeilujakson jo päätyttyä, tulkeille toteutettiin toinen kysely Webropol-ohjelmalla (Liite 4). Rakenteeltaan kysely oli välikyselyn kaltainen. Loppukyselyssä kysymyksiä oli 10 ja niihin vastasi yksitoista tulkkia kahdestatoista, vastausprosentin ollessa 92 %. Aikaa loppukyselyyn vastaamiseen oli noin kaksi viikkoa, ja siitä tiedotettiin sähköpostitse. Aluevastaavat tulkit eivät vastanneet kyselyyn. Loppukyselyssä kysymykset olivat osin samoja kuin välikyselyssä, jotta saataisiin vertailtavuutta välikyselyn tuloksiin. Tiettyihin välikyselyssä huomattuihin epäkohtiin puututtiin ennen kokeilun loppua, ja halusin seurata loppukyselyn avulla, onko näillä toimenpiteillä ollut toivottuja vaikutuksia.

Ensimmäisessä kysymyksessä esitettiin väite, jonka mukaan aluevastaavatoiminnasta on tiedotettu riittävästi. Kysymykseen vastasi yhdeksän tulkkiä. Vastaukset jakaantuivat seuraavasti:



Kaavio 6. Tiedotuksen riittävyys.

Välikyselyssä samaan kysymykseen vastasi kahdeksan tulkkiä, joista 4 oli samaa mieltä, 2 jokseenkin samaa mieltä ja 2 jokseenkin eri mieltä. Välikyselyn jälkeen tiedotusta aluevastaava tulkki-toiminnasta lisättiin, millä on ollut positiivinen vaikutus. Loppukyselyssä samaa mieltä sekä jokseenkin samaa mieltä olevien määrä on lisääntynyt. Muita vaihtoehtoja ei valinnut kukaan vastaajista.

Kysyttäessä yhteydenotoista aluevastaavaan tulkkiin toimitusjohtajan sijaan tulvien mielipiteet jakaantuivat melko vahvasti. Seitsemän tulkkiä koki yhteydenottojen toimitusjohtajaan vähentyneen kun välikyselyssä vastaava luku oli kolme. Kolme tulkeista oli loppukyselyssä mielestään edelleen yhtä paljon yhteydessä toimitusjohtajaan kuin ennen aluevastaava tulkki –toiminnan kokeilun aloittamista, kun välikyselyssä näin vastasi vain yksi tulkki. Tämä voi selittyä loppukyselyn suuremmalla vastausprosentilla, nyt äänensä olivat saaneet kuuluviin myös sellaiset tulkit, jotka eivät olleet välikyselyyn vastanneet.

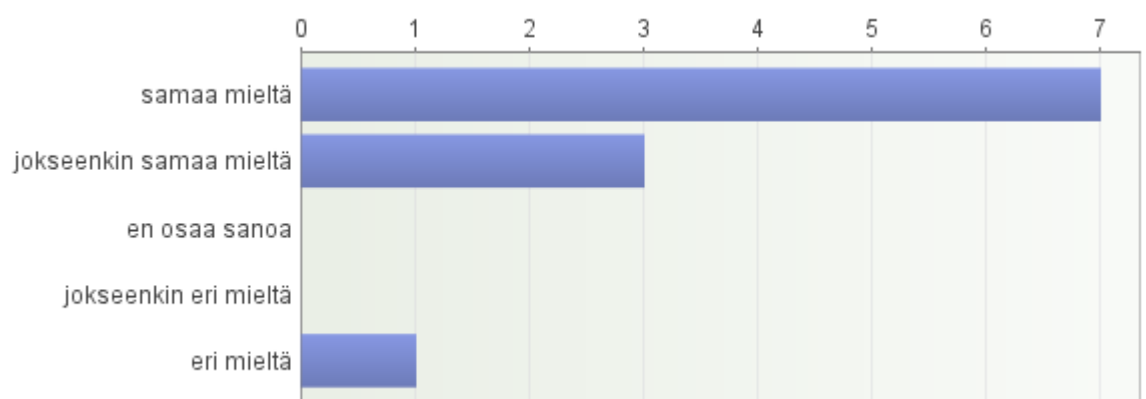
Seuraavissa kysymyksissä (3,4) kysyttiin, ovatko vastaajat olleet yhteydessä oman alueensa aluevastaavaan tulkkiin ei-kiireellisissä asioissa ja ovatko he saaneet vastauksen kysymyksiinsä. Kyllä -vaihtoehdon valitsi molemmissa kysymyksissä kahdeksan vastaajaa ja kaksi vastaajista valitsi vaihtoehdon ei. Vä-

likyselyssä vastaajista seitsemän oli ollut yhteydessä aluevastaavaan tulkkiin, ja he kaikki olivat saaneet vastaukset kysymyksiinsä.

Kysyttäessä tulkkien mielipidettä aluevastaava tulkki-toiminnan toimivuudesta vastaajista seitsemän mielestä toiminta on ollut joko erittäin toimivaa tai toimivaa, kolme ei osannut sanoa. Tämän kysymyksen kohdalla ei muutoksia välikyselyyn verraten ilmaantunut.

Aluevastaava tulkki-toimintaa kehitettäessä olen pyrkinyt huomioimaan henkilöstön toiveet ja tarpeet mahdollisimman hyvin. Loppukyselyssä halusin mitata, kokevatko tulkit, että heidän ajatuksiaan toiminnasta on oikeasti kuultu. Kysyessäni tulkkien kokemuksesta siitä, onko heidän mielipiteensä huomioitu aluevastaava tulkki –toimintaa kehitettäessä vastaukset jakaantuivat vaihtoehtojen samaa mieltä (3), jokseenkin samaa mieltä (2) ja en osaa sanoa (5) vaihtoehtojen välille.

Välikyselyssä yksi vastaajista koki jääneensä aluevastaava tulkki-toiminnan aloittamisen jälkeen entistä enemmän yksin ongelmiansa kanssa. Toinen vastaajista toivoi tiiviimpää yhteydenpitoa aluevastaavan ja muiden tulkkien välillä. Näihin kokemuksiin yritettiin välikyselyn jälkeen vastata lisäämällä tiedotusta ja yhteydenpitoa. Kokemus työyhteisöön kuulumisesta oli mielestäni tarpeeksi kattava käsitteenä sisältäen tuen tarpeen ja sen saamisen. Vastaukset tunteesta Tampereen Tulkkikeskus Oy:n työyhteisöön kuulumisesta jakaantuivat seuraavasti:



Kaavio 7. Tunne Tampereen Tulkkikeskus Oy:n työyhteisöön kuulumisesta.

Viimeiset kysymykset (8, 9, 10) olivat avoimia kysymyksiä. Tavoitteena oli saada tulkeilta mahdollisimman paljon spesifejä toiveita ja odotuksia aluevastaava tulkki -toiminnan mahdolliselle jatkolle. Näistä ensimmäinen, kahdeksas kysymys kuului: Miten aluevastaavan tulkin toimintaa voisi edelleen kehittää? Kysymykseen vastasi vain yksi tulkeista:

Sitä on suunniteltu ja kyselty, onko tarvetta esim keskusteluun tai puhelinkeskusteluun ja se on hyvä. Voisi miettiä, onko jossain vaiheessa hyvä tehdä jonkinlaista aikataulutusta tai suunnitelmaa, milloin keskusteluja "mitä kuuluu, kuinka ammatillisesti voit, mitä tarvitset ym." käydään ja ikään kuin tehdä toiminnasta tavoitteellista myös sitä kautta. En ole välttämättä tässä vaiheessa kokenut ko. tarvetta, mutta kannattaa miettiä miten toimintaa tavoitteellistetaan ja miten tavoitteita asetetaan että niitä voidaan mitata. :)

Yhdeksännessä kysymyksessä tiedusteltiin mitä kysyttävää tai epäselvää on aluevastaava tulkki-toiminnasta. Tähän vastasi niin ikään vain yksi tulkeista:

Ei ole epäselvää sinänsä. Työntekijänä minulla varmasti menee hetki totutella niin, että automaattisesti otan oikeaan paikkaan yhteyttä. Joskus saatan epähuomiossa soittaa tai laittaa sähköpostia väärälle henkilölle tai ennemminkin sitä, että laitan varmuuden vuoksi molemmille (lähiesimies ja toimitusjohtaja), jolloin saatan itse asiassa kuormittaa yhtä liikaa. Totutellaan puolin ja toisin.

Viimeisessä kysymyksessä annoin tulkeille vapaat kädet kertoa haluamiaan ajatuksia aluevastaava tulkki toimintaan liittyen. Kysymykseen vastasi neljä tulkkia.

Koen sen olleen toimivaa ja hyödyllistä ennen kaikkea. Ja uskon että sillä myös saatetaan säästää lopullisessa vertailussa ainakin "henkilötyöminuutteja" tai "-tunteja". Toivottavasti toiminta jatkuu.

On ollut hyvä juttu, on helppoa kysyä pikkujuttujakin aluevastaavalta ja kun välillä ollaan keikkailemassa samoissa paikoissa voi asioista kysyä vaikka heti siellä eikä vasta jälkeinpäin toimistolla. Sitäpaitsi aluevastaavamme on tosi "jämpä" ja hyvin perillä asioista, niin häneltä on helppo kysyä, kun tietää että vastauksen saa tai hän selvittää asian:)

Kannattaa jatkaa samalla mallilla.
Aluevastaavat on hyvä asia!

Hän voi koota asioita ja olla yhteydeä toiminnanjohtajaan, kaik-

ki saavat saman tiedon yhdelläkertaa.
Olen tyytyväinen.

Toivottavasti toiminta jatkuu...uskon että toiminta tehostuu ajan kuluessa.

4.5.2 Aluevastaavien tulkkien kokemuksia muutoksesta

Aluevastaavat tulkit pitivät aluevastaava tulkki -toiminnan kokeilun ajan (syyskuu-joulukuu 2012) kirjaa aluevastaava-toimintaan kuluneista työtunneista sekä siitä, millaisiin työtehtäviin tunnit ovat kuluneet. (Liite 3) Toiminnan kokeilun lopuksi aluevastaavat tulkit täyttivät swot -analyysin mukaisen taulukon, johon kirjattiin olemassa olevat vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Aluevastaavilla oli myös mahdollisuus kommentoida kokeilun sujumista omasta näkökulmastaan avointen kysymysten kautta (Liite 4).

Aluevastaava tulkki-toiminnan vahvuuksiksi aluevastaavat tulkit nimesivät laskutuksen nopeutumisen sekä virheiden vähentymisen, kun useampi henkilö tarkistaa raportteja. Vahvuutena koettiin myös käytännön työhön sekä Tampereen Tulkkeskus Oy:n kehittämiseen vaikuttamisen mahdollisuus. Heikkouksista pääällimmäiseksi nousivat tiedottamisen ja yhteydenpidon vaikeudet sekä kuukausipalkkaisten tulkkien työaikalistojen tarkistamisen hankaluus.

Tulevaisuuden mahdollisuuksina aluevastaavat näkivät työnjaon tarkentumisen, muiden alueiden ja töiden opetteluun, toimitusjohtajan sekä toisen aluevastaavan tulkin sijaistamisen mahdollisuuden sekä yrityksen kehittämisen ja kasvattamisen alueellisesti. Tulevaisuuden uhkia aluevastaavien mielestä voivat olla vastuiden epäselvyydet, byrokratian kasvaminen, toimitusjohtajan ja tulkkien väliporaan (=aluevastaavat tulkit) aiheuttamat mahdolliset tietokatkokset, maantieteellisesti yksin toimivien tulkkien sitouttaminen sekä Kelan vaatimusten kasvaminen.

Aluevastaavien tulkkien on muistettava sekä yrityksen omat että Kelan määritte-

lemät aikataulut sekä varattava aikaa tuottavilta töiltä tulkkien raporttien tarkistusta ja muita hallinnollisia tehtäviä varten. Hallinnollisten tehtävien tuntimäärät kuukausittain vaihtelevat sen mukaan, kuinka paljon tulkkautunteja on yleisesti kertynyt. Kuitenkin tunteja hallinnolliseen työhön on kulunut vähemmän kuin mitä alkuselvityksen hypoteesissa arvioitiin. Alkuselvityksessä aluevastaaville tulkeille oli arvioitu hallinnollisiin tehtäviin kuluvaksi maksimissaan 16 tuntia kuukaudessa. Arvio perustui toimitusjohtajan määrittelemiin aika-arvioihin.

Aluevastaavat tulkit pitivät kokeilun ajan kirjaa hallinnollisiin, ei-tuottaviin tehtäviin kuluneesta työajasta. Työnkuvan mukaisesti seurantataulukossa oli kohdat: raporttien tarkistus, opiskelutulkkautusten koordinointi, työaikalistojen tarkistus sekä muut tehtävät. Alla olevissa kaavioissa on esitelty aluevastaava-työhön kuluneet työtunnit kuukausittain. Kaavioista on poistettu tehtävät, joita kyseisen aluevastaavan työhön ei kokeilun aikana ole kuulunut. Muita tehtäviä olivat mm. kelluvien listojen välitys, toimitusjohtajan sijaistaminen, koulutusten suunnittelu sekä yhteydenpito oman vastuualueen tulkkkeihin.

ISU, ESU, LÄSU	syyskuu	lokakuu	marraskuu	joulukuu	keskiarvo (pyöristetty)
raporttien tarkistus	7	5,75	1,75	2,5	4,25
opiskelutulkkautusten koordinointi	1,5	4	0,25	-	1,25
muut tehtävät	1	3,5	0,5	1	1,5
yhteensä	9,5	13,25	2,5	3,5	7,25h/kk

Kaavio 8. Aluevastaavan tulkin hallinnollisten tehtävien työajan seuranta ISU-, ESU- ja LÄSU-alueilla.

LOSU	syyskuu	lokakuu	marraskuu	joulukuu	keskiarvo (pyöristetty)
raporttien tarkistus	7	3,5	5,25	1,75	4,5

muut tehtävät	-	1	-	-	0,25
yhteensä	7	4,5	5,25	1,75	4,75h/kk

Kaavio 9. Aluevastaavan tulkin hallinnollisten tehtävien työajan seuranta LOSU-alueella.

Lyhin aika, mitä aluevastaava tulkki -toimintaan on käytetty, on ollut LOSU-alueella joulukuussa 2012 käytetyt 1,75 tuntia. Ajan vähyys johtuu osin siitä, että aluevastaava tulkki oli lähes puolet kuukaudesta vuosilomalla ja toimitusjohtaja hoiti hänen tehtäviään tuona aikana. Kuitenkin on oletettavaa, että aluevastaavan tehtäviin kuluva työtä on ollut enemmän kuin työajanseurantataulukoon on merkitty, esim. keskusteluja tulkkien kanssa, ”kelluvien” listojen välittämistä ja muita pieniä, huomaamattomia esimiestyön rooliin kuuluvia tehtäviä. Pisin hallinnollisiin tehtäviin käytetty aika on ollut ISU-, ESU- ja LÄSU- alueiden aluevastaavalla lokakuussa 2012, 13,25 tuntia. Keskimäärin aluevastaavilla tulkeilla on kulunut hallinnollisiin tehtäviin 6 tuntia kuukaudessa.

Tampereen Tulkkikeskus Oy:ssä kuukausipalkkaisen tulkin työaika on 36,25 tuntia viikossa, eli 145 tuntia kuukaudessa. Ansaitakseen kuukausipalkkansa verran tuloja yritykselle, tulee tulkin tehdä keskimäärin vähintään 50 tuntia tuottavaa työtä kuukaudessa. Näistä ylijäävistä 95 kuukausittaisesta tunnista aluevastaava-työhön on kahdella aluevastaavalla tulkillä kulunut vain 1,75 tunnista 13,25 tuntiin, keskimäärin 6 tuntia.

ISU-, ESU- ja LÄSU-alueiden aluevastaavalla tulkillä on ollut Kelan asioimistulkkaustilauksia, eli tuottavaa työtä keskimäärin 49 tuntia kuukaudessa. LOSU-alueen aluevastaavalla tulkillä on vastaavasti kokeilun aikana ollut tuottavia tulkkaustilauksia keskimäärin 68 tuntia kuukaudessa. Laskelmassa eivät ole mukana Kelan opiskelutulkkaukset (ISU-alue) eivätkä Kelan ulkopuoliset, kolmannen tahon tulkkaukset. Tuottavan työn määriin ovat vaikuttaneet myös opintoihin varatut päivät, sairauspoissaolot (omat ja lasten), vuosilomat sekä vuoden vaihteen hiljaisuus tulkkausrintamalla yleensä. Tuntimäärinä tarkasteltuna alue-

vastaavien tulkkien hallinnollisiin tehtäviin kuluva työaika on taloudelliselta merkitykseltään vähäinen.

4.5.1 Toimitusjohtajan kokemuksia muutoksesta

Kuten aluevastaavat tulkit, myös toimitusjohtaja täytti swot-analyysin mukaisen kaavakkeen, johon merkittiin olemassa olevat vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Myös toimitusjohtajalla oli mahdollisuus kommentoida aluevastaava tulkki-toiminnan sujumista avointen kysymysten avulla (Liite 4).

Olemassa oleviksi vahvuuksiksi laskutuksen osalta toimitusjohtaja nimesi laskutuksen nopeutumisen, virheiden vähenemisen sekä vastuun jakautumisen useampien tarkistajien myötä. Aluevastaavat ovat toimitusjohtajan mielestä sopeutuneet hyvin tehtäviinsä ja henkilöstö on jo osittain ohjautunut ottamaan ei-kiireellisissä asioissa yhteyttä ensisijaisesti aluevastaaviin. Nämä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että toimitusjohtajalla on enemmän aikaa ja mahdollisuuksia strategiseen suunnitteluun.

Heikkouksina toimitusjohtaja piti aluevastaavien epätietoisuutta tietyissä laskutuksen yksityiskohdissa, sekä sitä, ettei aluevastaavilla ole mahdollisuutta viedä laskutusta loppuun asti esimerkiksi tilanteissa, joissa toimitusjohtajaa tulisi sijaistaa. Heikkouksia olivat myös aluevastaavien tulkkien toisistaan poikkeavat roolit sekä kokeilukauden määräaikaaisuus, epätietoisuus siitä, tuleeko toiminta jatkumaan tulevaisuudessa

Tulevaisuuden mahdollisuuksina toimitusjohtaja näki aluevastaavien tulkkien roolin laajentamisen tulkkimäärän mahdollisesti lisääntyessä, sekä mahdollisuuden käyttää omaa työpanosta enenevissä määrin tulevaisuuden suunnitteluun.

Mahdollisina uhkina toimitusjohtaja mainitsi satunnaisten poissaolojen (esim. sairaustapaukset) vaikutusta vastuiden jakaantumiseen, tulkkien mukautumisen

uusiin esimieskäytäntöihin sekä sen, kuinka mahdollisesti lisääntyvät esimies-tehtävät vaikuttavat aluevastaavien tulkkien tuottavan työn määrään.

Yleisesti toimitusjohtaja totesi aluevastaava tulkki-toiminnan helpottaneen raportointia ja laskutusta sekä tarjonneen enemmän mahdollisuuksia muulle yrityksen johtamiselle, kuten strategiselle tulevaisuuden suunnittelulle. Vastuun jakautuminen on vähentänyt toimitusjohtajan stressin määrää, minkä vaikutukset ulottuvat kaikille elämän osa-alueille.

Toimitusjohtaja pohti myös mahdollisuutta aluevastaavien tulkkien roolin laajentamiseen tilanteessa, jossa Tampereen Tulkkikeskus Oy:n henkilöstömäärä vielä kasvaa. Tällä hetkellä vastuunjako on toimitusjohtajan mielestä sopiva, mutta mikäli tulkkia rekrytoidaan lisää, voisi aluevastaavien tulkkien ajatella hoitavan enemmän myös henkilöstöjohtamista, esim. lomapyyntöjen ja matkalaskujen osalta.

4.5.2 Hallituksen kanta kokeilun päättyessä

Hallituksen kokouksessa 7.2.2012 esittelin raportin loppukyselyn tuloksista. Hallitus kommentoi raporttia, teki omia kehittämis ehdotuksiaan sekä päätti toiminnan vakinaistamisesta.

Toteuttamani raportin laajuuteen ja kattavuuteen oltiin hallituksessa tyytyväisiä. Tyytyväisiä oltiin myös toisen tutkimuksellisen syklin toteutukseen ja erityisesti siihen, että tiedotusta oli lisätty. Kehittämis ehdotuksena hallitus pohti mahdollisiin uusiin rekrytointeihin liittyen sitä, pitäisikö uusille alueille tulkkia rekrytoitaessa palkata yhden tulkin sijaan aina kaksi uutta tulkkia, jolloin kokemus yksinäisyydestä kentällä voisi lieventyä.

Hallitus ehdotti aluevastaaville tulkeille järjestettäväksi koulutusta laskutuksesta, jolloin toimitusjohtajan sijaistaminen olisi helpompaa aluevastaavien tulkkien

pystyessä viemään raportointien tarkistamisen laskutuksen tasolle asti. Kyseinen koulutus päätettiin järjestää toimitusjohtajan toimesta.

Toimitusjohtajan ja aluevastaavien tulkkien yhteistä tulevaisuuden suunnittelua hallitus jäi kaipaamaan. Johtoryhmän yhteisessä tulevaisuuden suunnittelussa voitaisiin huomioida paremmin Tampereen Tulkkikeskus Oy:n tilanne kokonaisuutena ja löytää mahdollisia uusia Kelan ulkopuolisia tilaajatahoja.

Aluevastaavien tulkkien työn ja vastuun määrää arvioidessaan hallitus päätti toimitusjohtajan esityksen mukaisesti nostaa tehtäväkohtaisen palkanosan määrää viidestä prosentista kahdeksaan prosenttiin. Hallitus teki myös päätöksen aluevastaava tulkki –toiminnan vakiinnuttamisesta toistaiseksi pysyväksi käytännöksi Tampereen Tulkkikeskus Oy:ssä.

4.6 Jatko- ja kehittämis ehdotukset toiminnan vakiintuessa

Aluevastaava tulkki -toiminta on koettu toimivaksi ratkaisuksi hallinnon uudistamisessa yhdessä muiden toimenpiteiden kanssa. Toiminta on lähtenyt hyvin käyntiin, mutta jotta saavutettuja hyötyjä voidaan pitää yllä ja kehittää myös tulevaisuudessa, toimintaa tulee tarkastella ja päivittää tilanteen mukaan myös jatkossa.

Tiedotus ja sen toteuttaminen on ollut epäkohta koko Tampereen Tulkkikeskus Oy:n aluevastaava tulkki –toiminnan kokeilun ajan. Tiedotusta tulee lisätä paitsi johtoryhmältä henkilöstölle ja päinvastoin, myös johtoryhmän jäsenten kesken. Johtoryhmän yhteisiä palavereja tulisi järjestää säännöllisesti, esimerkiksi kahden kuukauden välein, jotta tietoja ajankohtaisista asioista ja hyvistä toimintatavoista voidaan jakaa koko yrityksen hallinnon kesken. Tulisi myös pohtia mahdollisuutta johtoryhmän jäsenten sähköisestä kalenterista, johon koko henkilöstöllä olisi pääsy. Näin esimerkiksi lomakaudella voisi heti nähdä onko oman alueen aluevastaava tulkki tavattavissa vai ottaakko yhteyttä toimitusjohtajaan.

Työntekijöiden sitouttamisen kannalta olisi tärkeää järjestää myös ISU-, ESU- ja LÄSU -alueiden tulkkien yhteisiä tapaamisia. Tulkkien arki erityisesti ESU- ja LÄSU -alueilla on Tampereen Tulkkikeskus Oy:n näkökulmasta melko eristäytynyttä. Työtyytyväisyyttä voitaisiin pitää yllä myös vahvan yhteishengen luomisella. Ensimmäinen ISU-, ESU-, ja LÄSU-alueiden yhteinen tapaaminen toteutetaan 30.5.2013. virkistyspäivän muodossa.

Tampereen Tulkkikeskus Oy:llä oli vuosia sitten käytössään internet-pohjainen keskustelualue, jossa tulkit saivat keskustella työnsä kannalta ajankohtaisista ja puhuttavista aiheista. Toiminta ei kuitenkaan alkanut pyöriä toivotulla tavalla, joten keskustelualueesta luovuttiin tarpeettomana. Ajankohta toiminnalle ei ollut onnistunut, sillä keskustelualueen perustamisen aikaan kaikki yrityksen tulkit työskentelivät Tampereen toimipisteessä ja tapasivat toisiaan kasvotusten lähes päivittäin. Luonnollisesti keinotekoinen keskustelualue ei herättänyt kiinnostusta. Organisaation hajaannuttua valtakunnalliseksi on tilanne kuitenkin radikaalisti muuttunut ja keskustelualueelle olisi todennäköisesti kysyntää. Kokeilujakson jälkeen, helmikuussa 2013, Tampereen Tulkkikeskus Oy:lle perustettiin verkoon Google+-ohjelmalla toteutettu suljettu keskustelualue, jossa kaikki työntekijät voivat osallistua keskusteluihin tasavertaisesti.

5. POHDINTA

5.1 Toimintatutkimuksen läpivieminen

Kokonaisuutena kehittämistyötä voidaan pitää onnistuneena. Tavoitteena oli uuden hallinnon mallin luominen ja sen kokeileminen käytännössä toimintatutkimuksen keinoin. Tähän tavoitteeseen päästiin, ja toiminta vakiintui käytännöksi kokeilujakson jälkeen.

Toimintatutkimuksissa yleensä toteutettavat syklit ovat pidempiä, kuin tässä työssä toteutetut kahden kuukauden mittaiset kaksi sykliä. Varsinkin ensimmäinen sykli, jonka aikana toiminta käynnistettiin, oli reflektoinnin näkökulmasta liian lyhyt. Henkilöstöllä ei ollut vielä kovinkaan paljon kehittämis ehdotuksia toiminnan ollessa vielä niin alkutekijöissään. Toisen syklin reflektointi oli jo helpompaa. Mikäli aikaa olisi ollut enemmän, olisin toteuttanut vielä kolmannen syklin, jossa olisi reflektoitu toiminnan vakiintumista. Tulevaisuuden kannalta tulee varmistaa, että tutkimuksellisen toiminnan päättymisestä huolimatta koko henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa Tampereen Tulkkikeskus Oy:n toimintaan jakamalla omia kokemuksiaan sekä kehittämis ehdotuksiaan.

Toimintatutkimuksen haasteena ajallisesti on, ettei sitä voi pysäyttää, laittaa jäihin ja jatkaa sopivana hetkenä. Toiminta rullaa koko ajan eteenpäin, ja tutkijana tahdissa on vain pysyttävä. Tämän koin hetkittäin erittäin haasteelliseksi.

Kyselyn luonteeseen aineistonkeruun menetelmänä kuuluu, ettei tutkija voi tietää kuinka tosissaan vastaajat kyselyn ottavat ja kuinka totuuden mukaisesti he kysymyksiin vastaavat. Kyselylomakkeen pyrin pitämään mahdollisimman lyhyenä ja yksiselitteisenä, jotta vastaajat paneutuisivat kysymyksiin vastaamiseen huolella. Välikyselyssä vastausprosentti oli 66 % ja loppukyselyssä 92 %, mitä voidaan pitää hyvänä ja kattavana tuloksena.

Yleensä kysely valitaan aineistonkeruumenetelmäksi, mikäli halutaan saada mahdollisimman suuri määrä vastauksia. Tässä tutkimuksessa valitsin kyselyn, koska uskoin työntekijöiden olevan rehellisempiä ja avoimempia vastatessaan anonymisti verkkokyselyyn kuin haastattelutilanteessa. En myöskään pelännyt katoa, koska kyselyiden aihe oli niin konkreettisesti heidän työhönsä liittyvä ja siksi henkilökohtainen ja tärkeä.

Haasteena kyselyyn saatujen vastausten analysoinnissa oli vastaajien säilyminen anonyymeina. Kyselyn alkusanoissa luvattiin kyselyyn vastaamisen onnistuvan nimettömänä, ja teknisesti se onkin mahdollista. Webropol-ohjelmalla toteutettuun kyselyyn vastatessa vastaajan henkilöllisyys ei paljastu, sillä kyselyyn vastataan ja vastaukset palautetaan verkon kautta kyselyohjelmaan eikä esimerkiksi henkilökohtaisten sähköpostiohjelmien kautta. Kuitenkin perusjoukon ollessa melko pieni on olemassa vaara, että vastaaja pystytään tunnistamaan vastaustensa kautta. Tässä oli suuri riski, sillä Tampereen Tulkikeskus Oy:n kaikki tulkit ovat minulle tuttuja ja maantieteellinen sijoittuminen lähelle tai kauas Tampereen emoyksikköä saattoi vaikuttaa tulkkien vastuksiin erityisesti avointen kysymysten kohdalla.

Teknisesti kyselyn kysymyksiin vastaamisen olisi voinut laittaa pakolliseksi, mitä en kuitenkaan tehnyt. Tästä johtuen kaikki vastaajat eivät olleet vastanneet jokaiseen kysymykseen.

Aluevastaavien tulkkien kokemukset keräsin lomakehaastattelun avulla. Toinen vaihtoehto olisi ollut teemahaastattelu, mutta päädyin lomakehaastatteluun sen suoman ajallisen sekä maantieteellisen liikkumavaran vuoksi. Tampereen toimipisteessä toimivaan aluevastaavaan tulkkiin olin tutkijana sekä kollegana yhteydessä liian vähän ja harvoin. Ajatuksia ja vinkkejä olisi ollut hedelmällistä jakaa enemmän pitkin kokeilukautta.

Tiedottamisen suhteen tulkit ovat olleet maantieteellisestä sijoittumisestaan riippuen epätasa-arvoisia. Toimitusjohtajan sekä LOSU-alueen aluevastaavan tulkin työskennellessä Tampereen toimipisteessä, on luonnollista, että Tampereella toimivat tulkit saavat kuulla yritykseen ja sen toimintaan liittyvistä tapahtumista ja muutoksista enemmän ja aikaisemmin kuin yksin eri kilpailutusalueilla toimivat tulkit. Tampereen toimipisteessä on myös vakiintunut käytäntö kuukausit-

taisista tiimipalavereista koko henkilöstön kesken, jollaista ei muualla Suomessa vielä ole. Tähän tiedottamisen epäsuhtaan on pyritty puuttumaan lisäämällä sekä toimitusjohtajan omaa tiedottamista tulkeille sähköpostitse, että aluevastaavien tulkkien suorittamaa tiedottamista tulkeille sähköpostitse tai puhelimitse. Myös keskustelualueen perustaminen Google+ -palveluun on vastannut tähän epäkohtaan.

Pääosin kaikki osapuolet ovat olleet aluevastaava tulkki –toimintaan tyytyväisiä. Parantamisen varaa on erityisesti tiedottamisessa ja siinä osin epäonnistuin toimintatutkimuksen aikana. Virheistä olen kuitenkin yrittänyt ottaa opiksi ja korjata niitä parhaani mukaan. Tulevaisuudessa tiedotus on kuitenkin yksi avaintekijöistä, jotta toiminta voi jatkua parhaalla mahdollisella tavalla sitouttaen henkilöstön sekä yritykseen että omaan lähiesimieheensä toimitusjohtajan ohella.

5.2 Moninaiset roolit

Koko prosessin ajan minulla on ollut useita rooleja kehittämistyön sisällä. Toisaalta olen ollut tutkija, joka on vienyt toimintaa eteenpäin toimintatutkimuksen mukaisesti suunnitellen, toteuttaen, arvioiden ja reflektoiden. Toisaalta olen saanut uuden työtehtävän aluevastaavana tulkkina ja se on vaatinut paitsi uuden opettelua myös totuttelua uuteen asemaan. Kuitenkin päätyöni on edelleen ollut olla työyhteisön jäsen viittomakielen tulkkina. Kaikkiin näihin vaikuttaa myös siviilielämän roolini perheen äitinä.

Toimintatutkimuksen tutkittava joukko koostui työyhteisöstäni, jonka jäsenistä suuren osan olen tuntenut jo yli vuosikymmenen ja joihin minulla on lämmin suhde. Tutkittavan työyhteisön jäsen olen ollut vuodesta 2005. Tämä voi aiheuttaa haasteita reflektoinnin tulosten objektiivisessa tulkinnessa. Tulkkien kohdalla riski tulosten vääristymisestä on vähäinen, sillä tulkit vastasivat kyselyyn nimettöminä eikä heidän henkilöllisyytensä tullut minulle tutkijana selville. Kuitenkin toisen aluevastaavan tulkin sekä toimitusjohtajan ajatukset ja kokemukset

henkilöityivät vahvasti. Olen pyrkinyt käsittelemään saatua aineistoa objektiivisesti tutkijana, enkä työyhteisön jäsenenä ja kollegana.

Roolini tutkijana kärsi siitä, että samaan aikaan tutkimusta eteenpäin viedessäni opettelin uusia, esimiestyöhön liittyviä työtehtäviä sekä koordinoin opiskelutulkausta päätyöni, eli tulkkausten ohessa. Kuormitus oli ajoittain liian kova, enkä pystynyt keskittymään kaikkiin rooleihini niiden vaatimalla tavalla. Tämä näkyi esimerkiksi omien matkalaskujeni myöhästymisenä tai huomiona, etten ollut kirjannut jotain tiettyä toimintatutkimuksellista tapahtumaa itselleni riittävän tarkasti.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Hyvän tutkimuksen toteuttaminen siten, että eettiset näkökohdat ovat tulleet riittävästi ja oikein huomioiduksi, ei ole helppo tehtävä. Useilla oppilaitoksilla on omat eettiset ohjeet tutkijoille, mutta myös yleisiä periaatteita on olemassa. Tällaisia ovat muun muassa: omaa tai toisen tekstiä ei saa plagioida, tulokset tulee esittää oikeellisina, raportoinnin tulee olla huolellista, toisten tutkijoiden osuutta ei vähätellä ja tutkimukseen myönnettyjä määrärahoja ei saa väärinkäyttää. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2010, 25-27)

Opetusministeriön tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut ohjeet, joiden mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tutkijat noudattavat tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, soveltavat eettisiä tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä julkaisevat tulokset avoimesti, ottavat muiden tutkijoiden saavutukset asianmukaisesti huomioon, tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu tieteellisen tiedon vaatimusten mukaan, tutkimusryhmän jäsenten asema ja oikeudet on määritetty, rahoituslähteet ilmoitetaan ja noudatetaan hyvää hallintokäytäntöä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2010, 23-24)

Diakonia-ammattikorkeakoulussa toteutettavan tutkimuksen eettisenä lähtökohdana on ihmisten kunnioittaminen, tasa-arvoinen vuorovaikutus ja oikeudenmukaisuuden korostaminen. Eettisyys näkyy myös kriittisyytenä vallitsevia käytän-

töjä kohtaan: rakentavan kritiikin avulla toimintaa voidaan arvioida ja kehittää. Tutkimusprosessissa eettisyys näkyy siinä, kuinka tutkija lähestyy työtään, ongelmia sekä henkilöitä, jotka tavalla tai toisella liittyvät tutkimukseen. (Diak 2010, 11)

Tutkimuksessani olen pyrkinyt huomioimaan ja kunnioittamaan kaikkia tutkimukseen osallistuneita, käytännössä Tampereen Tulkkikeskus Oy:n koko henkilöstöä sekä hallitusta. Olen pyrkinyt olemaan avoin ja rehellinen tutkimuksen kulusta sekä noudattaa lupaustani tulkkien anonymiteetista kyselyihin vastatesa. Olen myös pyrkinyt ottamaan huomioon kaikkien osallisten toiveet ja odotukset yhteistä työympäristöä ja organisaatiota kehittäessäni.

Ohjaajien kommentteista olen ottanut opikseni ja kehittänyt työtäni heidän kommenttiensa ja oman näkemykseni pohjalta. Olen käyttänyt parhaani mukaan hyvää lähdeviittaustapaa.

Laadullisessa tutkimuksessa, jollaisena tätä tutkimusta pidän siinä käytetyistä määrällisistä menetelmistä huolimatta, luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2010, 232) Tässä olisin voinut onnistua paremmin. Ajoittainen kiire vei voimavaroja ja mahdollisuuksia raportoida tutkimuksen kulkua ja siihen liittyneitä tapahtumia riittävän tarkasti. Kuitenkin olen raportissani käsitellyt esille tulleita asioita rehellisesti.

Tutkimuksen validiutta, eli pätevyyttä, voidaan parantaa yhdistämällä tutkimukseen sekä määrällisiä että laadullisia elementtejä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2010, 233) Näin olen omassa tutkimuksessani tehnyt käyttämällä eri aineistonkeruumenetelmiä.

5.4 Jatkotutkimusmahdollisuuksia

Tampereen Tulkkikeskus Oy:n sisällä olisi mahdollista toteuttaa seuranta-aluevastaava tulkki –toiminnan sujuvuudesta ja käytänteistä, kun toimintaa on ehditty toteuttaa hieman pidemmän aikaa. Olisi mielenkiintoista nähdä, kuinka käynnistämismuutoksissa tehdyt virheet – ja toisaalta onnistumiset – ovat vaikuttaneet yritykseen pidemmällä aikavälillä. Olisi myös mielenkiintoista verrata tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia vastaavan kokoisen yrityksen joko toimintatutkimuksena tai muulla tavalla toteutettuun organisaation muutokseen.

Opinnäytetyötä toteuttaessani olen oppinut valtavasti erityisesti johtamisesta, tiedottamisesta sekä projektin toimintatutkimuksellisesta vetämisestä. Koen työn antaneen minulle valmiuksia projektiluonteisten töiden eteenpäinviemisessä myös tulevaisuudessa. Toteutetun toiminnan myötä koen myös olevani entistä sitoutuneempi työnantajayritykseeni ja tuntevani sekä koko henkilöstön että yrityksemme organisaation paremmin.

6. LÄHTEET

Painetut lähteet

Belasen Alan T. 2008 The Theory and Practise of Corporate Communication. A Competing Values Perspective. State University of New York – Empire State College. SAGE Publications.

Bridge Simon, O'Neill Ken, Cromie Stan. 1998. Understanding Enterprise, Entrepreneurship & Small Business. Houndmills, Basingstoke, Hampshire and London: MACMILLAN PRESS.

Heikkinen Hannu L. T. 2001. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Jyväskylä: PS-kustannus. (Chydenius-instituutin julkaisuja 2/2001) Toim. Juhani Aaltola, Raine Valli. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I.

Heikkinen Hannu L. T., Jyrkämä Jyrki. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Atena Kustannus. Teoksessa: siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Toim. Heikkinen Hannu L.T., Huttunen Rauno, Moilanen Pentti.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko, Sajavaara Paula. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Joutsenkunnas Tapio, Heikurainen Pekka. 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY.

Juholin Elisa. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Kiviniemi Kari. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina. Atena Kustannus. Teoksessa: siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Toim. Heikkinen Hannu L.T., Huttunen Rauno, Moilanen Pentti.

Kuula Arja. 2001. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Kuusela Pekka. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Raporttisarja 2005/2.

Lohtaja, Kaihovirta-Rapo. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki: WSOYpro.

Mansukoski Seppo, Mitronen Lasse, Porenne Pertti, Salmimies Pekka. 2007. Käytännön johtoryhmätyöskentely. Helsinki: Talentum.

Ojasalo, Moilanen, Ritalahti. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Strömmer Riitta. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Surakka & Laine. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Tampereen Tulkkikeskus Oy. 2011. Tampereen Tulkkikeskus Oy:n laatukäsikirja.

Toikko Timo, Rantanen Teemu. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi Jouni, Sarajärvi Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vartiainen & Hakonen & Kokko. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio: Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Åhman Helena, Bärlund Aija, Vatanen Annika. 2008. Voittajajohtoryhmät. Helsinki: WSOYPro.

Sähköiset lähteet

Bergum S. 2009. Management of Teleworkers - managerial communication at a distance. Väitöskirjatutkimus. Turun Kauppakorkeakoulu.

http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae10_2009.pdf. Viitattu 2.5.2012.

Eidson C. 2009. Leading Effectivly from a Distance: Six Strategies Managers Need to Know. Wilson Learning Corporation.

http://asp.wilsonlearning.com/materials/article_leading%20effectively.pdf. Viitattu 2.5.2012.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2012. Työelämätkutkimus kaipaa monipuolisuutta.

http://www.ek.fi/ek/fi/ajankohtaista/tyoelamatutkimus_kaipaa_monipuolisuutta-9213. Viitattu 27.3.2013.

Halonen T. 2008. Hajautettu organisaatio ja sen haasteet. Kandidaatintutkielma. Jyväskylän yliopisto.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/21757/Tuomo.Halonen.pdf?sequence=1>. Viitattu 2.5.2012.

Heikniemi , Jouni. 2003. Osakeyhtiön hallinto.

<http://www.heikniemi.fi/kiri/jur/kauppa/oyha.html>. Lainattu 28.10.2012.

Kansaneläkelaitos. 2013. Tulkkauspalvelut.

<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/150609125857PB?OpenDocument>.

Lainattu 23.1.2013.

Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto. Sisäinen viestintä. Viestintätoimisto

Pohjoisranta Oy. <http://mtl.fi/sisainen-viestinta>. Lainattu 25.1.2013.

O'Brien, Rory. 1998. An Overview of the Methodological Approach of Action

Research. University of Toronto. <http://www.web.ca/robrien/papers/arfinal.html>.

Lainattu 30.1.2013

Opetushallitus.2012. SWOT-analyysi.

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi. Lainattu 14.3.2013.

Pyöriä, Pasi. 2005. Hajautetun työn haasteet – esimerkkinä IT-ala. [Työpoliittinen aikakauskirja2005].

http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/aikakausi/tak/2005/03/tak_2005_3_5.pdf. Lainattu 17.2.2013.

Qualitas Forum. SWOT analyysi. [http://www.qualitas-](http://www.qualitas-forum.fi/Laadunty%C3%B6kalut/SWOTanalyysi/tabid/132/Default.aspx)

[forum.fi/Laadunty%C3%B6kalut/SWOTanalyysi/tabid/132/Default.aspx](http://www.qualitas-forum.fi/Laadunty%C3%B6kalut/SWOTanalyysi/tabid/132/Default.aspx). Lainattu 14.3.2013.

Suomen Yrittäjät. 2012. Osakeyhtiön perustamistoimet ja yhtiömuodon sääntely. <http://www.yrittajat.fi/minustakoyrittaja/perustamistoimet/osakeyhtio/> Lainattu 12.11.2012.

Teerimäki, Juha. 2003. Toimitusjohtajaksi – Mitä otettava huomioon? <http://www.tek.fi/tek-lehti/TEK-TA203/203s30-32.pdf>. Lainattu 28.10.2012.

Säteri, Hosiokoski. 2008. Sisäisen viestinnän abc. Helsinki: Viestintätoimisto Deski Oy. www.tiedottaja.fi. Lainattu 3.5.2012.

Virtuaali Ammattikorkeakoulu. Ylemmän amk:n tutkintofoorumi. Toimintatutkimus.

<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/119436011832/1194360447229.html>. Lainattu 22.3.2013.

Muut lähteet

Diakonia-ammattikorkeakoulu. 2010. Kohti tutkivaa ammattikäytännöä.

Lindholm Arto. Luento. 14.11.2011. Diakonia-ammattikorkeakoulu.

Päiväniemi, Esa. 2012. Toimitusjohtaja, Tampereen Tulkikeskus Oy. Tampere. Henkilökohtainen tiedonanto. 31.5.2012.

7. LIITTEET

Liite 1.

Kysely etäjohtamisesta

Suoritan viittomakielialan tulkkitoiminnan ylempää amk-tutkintoa, ja luon opinnäytetyönäni etäjohtamismallin Tampereen Tulkkikeskus Oy:lle. Tämä kysely on tarkoitettu Tampereen Tulkkikeskus Oy:n työntekijöille ja sen tavoitteena on antaa pohjatietoa työntekijöiden näkökulmasta etäjohtamismallin luomiseksi. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa 5-10 minuuttia, ja vastaukset toivon saavani viikon 20 aikana. Vastaukset käsitellään nimettöminä.

Kiitos vastauksestasi!

Henna Romppanen

1. Työkokemus Tampereen Tulkkikeskus Oy:ssä? *

- ☐ 0-2 vuotta
- ☐ 3-5 vuotta
- ☐ 6-9 vuotta
- ☐ yli 10 vuotta

2. Toimin samassa toimipisteessä esimieheni kanssa?

- ☐ kyllä
- ☐ ei

3. Kuinka usein olen yhteydessä esimieheeni?

- ☐ monta kertaa päivässä
- ☐ kerran päivässä
- ☐ monta kertaa viikossa
- ☐ kerran viikossa
- ☐ harvemmin

4. Kuinka usein keskimäärin olen yhteydessä työtovereihini (vähintään yhteen) Tampereen Tulkkikeskus Oy:ssä?

- ☐ monta kertaa päivässä
- ☐ kerran päivässä
- ☐ monta kertaa viikossa
- ☐ kerran viikossa

5. Vastaa seuraaviin väittämiin oman näkemyksesi mukaan yleisellä tasolla.

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin eri mieltä	täysin e mieltä
Etäjohtaja pystyy luomaan avoimen ja innostavan työil- mapiirin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettava työsuhde alaisen ja esimiehen välillä voi syntyä etänä, ilman kontaktia kasvo- tusten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivittäisten asioiden tiedot- taminen sujuu hyvin teknisten apuvälineiden (puhelin, sähkö- posti yms.) avulla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtaiset työsuhtee- seen liittyvät asiat sekä palaute voidaan antaa tiedoksi teknis- ten apuvälineiden (puhelin, sähköposti yms.) avulla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen työntekijöiden olisi hyvä kokoontua kasvotusten edes kerran vuodessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Vastaa seuraaviin väittämiin Tampereen Tulkikeskus Oy:n työntekijän näkökulmasta

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
Koen olevani osa työyhteisöä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tukea ja ohjausta esimieheltäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaamme ammattiosaamista työntekijöiden kesken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuudet ja valtuudet on jaettu selkeästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työstäni riittävästi palautetta esimieheltäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Mikä yrityksemme johtamisessa toimii hyvin?

8. Missä olisi kehitettävää?

9. Mitä muuta haluan sanoa?

Liite 2.

Välikysely aluevastaava -toiminnasta Tampereen Tulkkikeskus Oy:ssä

Tampereen Tulkkikeskus Oy:ssä aluevastaava tulkki -toimintaa on kokeiltu käytännössä syyskuun alusta.

Kokeilua on tarkoitus jatkaa joulukuun 2012 loppuun asti.

Jotta saisimme kokeilusta mahdollisimman suuren hyödyn irti, haluamme kuulla teidän kokemuksianne tähän mennessä. Palautteen avulla voimme suunnitella yhä paremmin toimivaa aluevastaava-työtä.

Kyselyyn vastaaminen kestää 5-10 minuuttia ja vastaukset käsitellään nimettöminä.

Kiitos vastauksistanne!

1. Aluevastaava -toiminnasta Tampereen Tulkkikeskus Oy:ssä on tiedotettu riittävästi.

- ☐ samaa mieltä
- ☐ jokseenkin samaa mieltä
- ☐ en osaa sanoa
- ☐ jokseenkin eri mieltä
- ☐ eri mieltä

2. Tiedän, kuka on oman alueeni aluevastaava.

- ☐ kyllä
- ☐ ei

3. Tiedän, kuinka saan tarvittaessa oman alueeni aluevastaavaan yhteyden.

- ☐ kyllä
- ☐ ei

4. Tiedän, mitä aluevastaavan tulkin työnkuvaan kuuluu.

- ☐ samaa mieltä
- ☐ jokseenkin samaa mieltä
- ☐ en osaa sanoa
- ☐ jokseenkin eri mieltä
- ☐ eri mieltä

5. Yhteydenotot toimitusjohtajaan omaan työhöni liittyvissä asioissa ovat vähentyneet, koska olen voinut hoitaa asiat aluevastaavan tulkin kanssa.

- ☐ samaa mieltä
- ☐ jokseenkin samaa mieltä
- ☐ en osaa sanoa
- ☐ jokseenkin eri mieltä
- ☐ eri mieltä

6. Olen ollut yhteydessä oman alueeni aluevastaavaan ei-kiireellisissä asioissa

- ☐ kyllä
- ☐ ei

Vastaa, jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä.

7. Olen saanut aluevastaavalta vastauksen kysymyksiini.

- ☐ kyllä
- ☐ ei

8. Aluevastaava tulkki -toiminta on mielestäni ollut

- ☐ erittäin toimivaa
- ☐ toimivaa
- ☐ en osaa sanoa

- ☐ huonosti toimivaa
- ☐ erittäin huonosti toimivaa

9. Miten aluevastaavan tulkin toimintaa voisi parantaa/kehittää?

10. Mitä kysyttävää tai epäselvää minulla on aluevastaava tulkki -toiminnasta?

11. Mitä muuta haluan sanoa aluevastaava -toiminnasta?

Liite 3.

Aluevastaavien tulkkien hallinnollisiin tehtäviin kuluvan työajan seuranta-
rantataulukko.

TYÖTEHTÄVÄ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	YHT.
RAPORTTIEN TARKISTUS											0
OPTUJEN KOORDINOINTI											0
TYÖAIKALISTOJEN TARKISTUS											0
MUUT TEHTÄVÄT (esim. kelluvien välitys yms.)											0
											0

Muut tehtävät:

Liite 4.

Loppukysely

Tampereen Tulkkikeskus Oy:n aluevastaava tulkki-toiminnan

varsinainen kokeilujakso päättyi vuoden vaihteeseen.

Helmikuun kokouksessaan hallitus tekee päätöksen toiminnan jatkamisesta tai lakkauttamisesta.

Siihen asti jatkamme kuitenkin aluevastaava-mallin mukaisesti.

Hallituksen päätöksen tueksi kyselemme taas teiltä kokemuksistanne.

Vastaaminen on nimetöntä ja vaatii aikaa n. 5-10 minuuttia.

Kiitos!

1. Tiedän, mitä aluevastaavan tulkin työnkuvaan kuuluu.

- ☐ samaa mieltä
- ☐ jokseenkin samaa mieltä
- ☐ en osaa sanoa
- ☐ jokseenkin eri mieltä
- ☐ eri mieltä

2. Yhteydenotot toimitusjohtajaan omaan työhöni liittyvissä asioissa ovat vähentyneet, koska olen voinut hoitaa asiat aluevastaavan tulkin kanssa.

- ☐ samaa mieltä
- ☐ jokseenkin samaa mieltä
- ☐ en osaa sanoa
- ☐ jokseenkin eri mieltä
- ☐ eri mieltä

3. Olen ollut yhteydessä oman alueeni aluevastaavaan tulkkiin ei-kiireellisissä asioissa.

- ☐ kyllä
- ☐ ei

4. Olen saanut aluevastaavalta tulkilta vastauksen kysymyksiini.

- ☐ kyllä
- ☐ ei

5. Aluevastaava tulkki -toiminta on mielestäni ollut

- ☐ erittäin toimivaa
- ☐ toimivaa
- ☐ en osaa sanoa
- ☐ huonosti toimivaa
- ☐ erittäin huonosti toimivaa

6. Mieleni on otettu huomioon aluevastaava tulkki-toimintaa kehitettäessä.

- ☐ samaa mieltä
- ☐ jokseenkin sama mieltä
- ☐ en osaa sanoa
- ☐ jokseenkin eri mieltä
- ☐ eri mieltä

7. Koen, että olen osa Tampereen Tulkkikeskus Oy:n työyhteisöä.

- ☐ samaa mieltä
- ☐ jokseenkin samaa mieltä
- ☐ en osaa sanoa
- ☐ jokseenkin eri mieltä
- ☐ eri mieltä

8. Miten aluevastaavan tulkin toimintaa voisi edelleen parantaa/kehittää?

9. Mitä kysyttävää tai epäselvää minulla on aluevastaava tulkki -toiminnasta?

10. Mitä muuta haluan sanoa aluevastaava tulkki-toiminnasta?

Liite 5.

ALUEVASTAAVA TULKKI –TOIMINNAN KOKEILU

Johtoryhmän kokemuksia

<u><i>Vahvuudet (jo olemassa olevat)</i></u>	<u><i>Heikkoudet (jo olemassa olevat)</i></u>
<u><i>Mahdollisuudet (tulevaisuudessa)</i></u>	<u><i>Uhat (tulevaisuudessa)</i></u>

Miten aluevastaava tulkki-toiminta on vaikuttanut työhöni (ajankäyttö, vastuu...)?

Mitä toivon aluevastaava tulkki-toiminnan mahdolliselta jatkolta (mitä tulisi tehdä samoin, mitä muuttaa...)?

Mitä muuta haluan sanoa?